

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Indrek Anepaio

**„PRESMART“ RAHVUSVAHELISTUMISE
STRATEEGIA ELEMENDID
EUROOPA TURGUDELE SISENEMISEKS**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks
ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: Vanemteadur Tiia Vissak (PhD)

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud ' ' 2013. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Eessõna.....	4
SISSEJUHATUS	4
1. UUE RAHVUSVAHELISELT KIIRESTI ARENEVA ETTEVÕTTE TUNNUSED JA ÄRIARENDUSE PROTSESSID	8
1.1. Uus rahvusvaheliselt kiiresti arenev ettevõtte ja rahvusvahelistuva tegevuse mõjutegurid	8
1.2. Uue rahvusvaheliselt kiiresti areneva ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia arendamine	15
1.3. URE turule sisenemise strateegiad, positsioneerimine ja turundusmaatriks	25
2. PRESMARTI RAHVUSVAHELISTUMISE STRATEEGIA ALUSED	35
2.1. Metoodika. Ettevõtte PreSmarti tutvustus. Rahvusvahelistumise otsus.....	35
2.2. PreSmarti Euroopasse rahvusvahelistumise strateegia elemendid	40
2.3. PreSmarti rahvusvahelistumise vastavus teoreetilisele käsitlusele	50
KOKKUVÕTE.....	58
VIIDATUD ALLIKAD	62
Lisa 1. Intervjueeritute nimekiri.....	68
Lisa 2. Intervjuude küsimused	69
Lisa 3. Trükituru analüüs	70
Lisa 4. Mõjutajate loetelu.....	74
Summary	76

Eessõna

Täna vanemteadur Tiia Vissakut, kes aitas juhendada magistritöö koostamist, andis väärtuslikku nõu ja oli alati kättesaadav suhtlemiseks.

Suur tänu minu abikaasa Kätlinile, kes oli mõistev kooliskäimise perioodil ja eriti mõistev lõputöö kirjutamise ajal.

Aitäh lastele, kes pidid kannatlikult vaatama arvuti taga istuvat isa ja ootama, millal ta ükskord juba tuleb nendega mängima.

Eriline tänu hr. Mati Otsmaale, kes oli nõus andma töö teema ja kes jagas oma tarkust töö kirjutamise ajal.

Aitäh ka teistele kaasaelajatele.

Aitäh Eesti riigile, kes on loonud õppepuhkuse võimaluse ja aitäh tööandjatele, kes võimaldasid seda puhkust kasutada ja koolis käia.

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö teema on ajendatud USA turul tõestatud ärimudeli arendamisest Euroopa multikultuurses ärikeskkonnas. Võrreldes varasemate perioodidega on viimasel kümnendil uueks trendiks ettevõtluses uued rahvusvaheliselt kiiresti arenevad ettevõtted. Kiiresti arenevad kommunikatsiooni ja logistikalahendused võimaldavad võrreldes varasemate perioodidega märksa lihtsamalt alustada oma äri kohe rahvusvaheliselt. Äritegevuse enda alustamine on samuti lihtsam. Rahvusvahelises äris alustajatel on võimalus näidata enda professionaalsust ja efektiivsust. Väiksed ettevõtted leiavad endale koha suurte süsteemide väärtusahelates, pakkudes enda väärtusi. Kommunikatsiooni-lahenduste lihtsus ja odavus võimaldavad inimestel ülepiirilisel suhelda ja luua kontakte nii eraeluliselt, õppeesmärkidel kui ärieesmärgil. Konverentside, seminaride ja muude ärisündmuste üheks märksõnaks on saanud aktiivselt uute ärisuhete loomine ja kontaktvõrgustikega liitumine. Üha enam on rahvusvahelise äri tegemise eeldusteks isiklikud suhted ja toimiva ärivõrgustiku osaks olemine sihtturul või sihtkliendi segmentides. Äri arendamiseks kasutatakse pigem ära oma ärivõrgustiku võimalusi kui palgatakse vastavad kompetentsid oma ettevõtetesse. Ettevõtetesse palgatakse kompetentsid, mis aitavad tõsta väärtuspakkumise taset ja säilitada unikaalsust.

Käesolevas magistritöös käsitletakse teemasid, mis on aluseks uue ärimudeli käivitamiseks rahvuslikel turgudel. Ärimudel on õigustanud end USA Fortune 500 ettevõtete ehk suurkorporatsioonide peal. PreSmarti omanikud eeldavad, et Euroopa multikultuurses keskkonnas tegutsevatel ettevõtetel on trükiteenuste tellimisel ja kulude haldamisel samad probleemid, mis USA ettevõtetel. PreSmart on USA ettevõtte, mis on loonud trükiteenuste hankimise tarkvaraplatvormi suurkorporatsioonidele lihtsustamaks spetsiifilist hankeprotsessi ja kulude haldamist.

Kaasaajal räägitakse ettevõtlusega alustamisel üha enam rahvusvahelisest ettevõtlusest ja suurelt mõtlemisest. Eriti räägitakse sellest väikeriikides, kus siseturg on piiratud ja loodusressursse napib. Vaatamata kommunikatsioonikanalite järjest kasvavale kättesaadavusele ja logistikalahenduste järjest efektiivsemale ja odavamale toimimisele on rahvusvahelistumine aeganõudev protsess. Lisaks ajakulule on rahvusvahelistumine väga aja- ja finantsressursi kulukas. Käesolev töö selgitab võimalusi rahvusvahelistuda

väikse ressursikuluga. Töös käsitletakse just uusi rahvusvaheliselt kiiresti arenevaid ettevõtteid, kelle kasutatavad ressursid on oluliselt piiratumad võrreldes juba toimivate ettevõtetega.

Rahvusvahelistumise üheks võtmetgevuseks on müümine ja turundus. Uute rahvusvaheliselt kiiresti arenevate ettevõtete turundust on seni vähe uuritud ehkki rahvusvaheline turundus ja raha teenimine on üks olulisemaid strateegilisi tegevusi nende arengus. Uute rahvusvahelistujate turundustegevuse eripäraks on uued innovatiivsed alternatiivsed lahendused, suhteturunduse ja võrgustike ära kasutamine väärtuse loomisel (Evers *et al.* 2012). Erinevad uurijad on püüdnud leida standardiseeritud turundus-strateegia ja soorituse vahel positiivset ja negatiivset mõju. Seni ei ole leitud, et standardiseeritud turundusstrateegiatega saavutatakse paremaid tulemusi võrreldes ajas kiiresti muudetavate turundustegevustega.

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada piiratud ressurssidega uue rahvusvahelise ettevõtte PreSmart kiiresti rahvusvahelistumise strateegia elemendid, mille abil luua hilisem strateegia jõudmaks koostööni Euroopas tegutsevate suurkorporatsioonidega.

Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised uurimisülesanded

- iseloomustada uusi rahvusvaheliselt kiiresti arenevaid ettevõtteid ja selgitada peamised eeldused kiiresti rahvusvahelistumiseks;
- selgitada suhteturundust ja võrgustike kaasamist uute rahvusvahelistuvate ettevõtete arengustrateegias;
- analüüsida uute rahvusvaheliselt kiiresti arenevate ettevõtete rahvusvahelistumise erinevaid strateegiaid;
- selgitada uute rahvusvaheliselt kiiresti arenevatele ettevõtetele mõjusa ja väikse ressursikuluga rahvusvahelistumise strateegia tunnused;
- töötada PreSmart'i jaoks välja rahvusvahelistumise strateegia kontseptsioon;
- selgitada PreSmart'i vastavust rahvusvahelistumise teooriatele.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimene, teooriat käsitlev, osa on omakorda jagatud kolmeks alapunktiks. Punktis 1.1. kirjeldatakse rahvusvahelistuvate ettevõtete nii ajaloolisi karakteristikuid kui ka kaasaegsemaid, mille loomise juures on silmas peetud

just kiiresti rahvusvahelistuvaid ettevõtteid. Nende kohta öeldaks ka kiiresti globaliseeruvad. Peatükis defineeritakse kiiresti rahvusvahelistuva ettevõtte tunnused. Määratletakse lisaks muule ka kiiresti rahvusvahelistuva ettevõtte mõjutajad, organisatsioonilised aspektid jms. Punktis 1.2. kirjeldatakse ja analüüsitakse uue rahvusvaheliselt kiiresti areneva ettevõtte rahvusvahelistumisstrateegiat mõjutavaid ja iseloomustavaid faktoreid. Analüüsitakse nii turu valiku kui ka sidusgruppidest tulenevaid mõjutajaid ja organisatsiooni õppimisvõimet iseloomustavaid tegureid. Punktis 1.3. käsitletakse segmenteerimist, positsioneerimist ja turundusmaatriksit uute rahvusvaheliselt kiiresti arenevate ettevõtete kontekstis.

Teine, empiiriline osa koosneb kolmest osast. Esimeses punktis 2.1. käsitletakse PreSmarti Rahvusvahelistumise eelduseid ja otsuseid. Juhtumiuuringus osalenud ettevõtte tutvustus, valdkonna tutvustus ja töös kasutatud metoodikate kirjeldus. Punktis 2.2. käsitletakse PreSmarti rahvusvahelistumise strateegia eelduseid. Ettevõtte kompetentside olemasolu kiiresti ja optimaalselt rahvusvahelistuda. Analüüsitakse turu segmenteerimist, ettevõtte positsioneerimist ja võimaliku turundusmaatriksi valikuid. Kolmandas alapunktis 2.3 käsitletakse ning analüüsitakse PreSmarti rahvusvahelistumise strateegia eelduseid ja teoorias välja toodud strateegiate vastavust ning erisusi.

1. UUE RAHVUSVAHELISELT KIIRESTI ARENEVA ETTEVÖTTE TUNNUSED JA ÄRIARENDUSE PROTSESSID

1.1. Uus rahvusvaheliselt kiiresti arenev ettevõtte ja rahvusvahelistuva tegevuse mõjutegurid

Käesolevas punktis 1.1. täpsustatakse uue rahvusvaheliselt kiiresti areneva ettevõtte karakteristikud selleks, et punktis 1.2. hoida konkreetsemat fookust turundusstrateegia teooriate käsitlemisel. Tänapäeva ettevõtluses ja rahvusvahelises turunduses on nimetatud kiiresti rahvusvahelistuvaid ettevõtteid mitme nimega “*Born Globals*” (Madsen ja Servais 1997), *Global Start-Ups* (Oviatt ja McDougall 1995), *Instant Internationals* (Fillis 2001), *High Technology Start-Ups* (Jolly *et al.* 1992) või *International New Ventures* (Oviatt and McDougall 1994; Shrader *et al.* 2000). Eesti keeles kasutatakse lihtsalt *startup* või idufirma. Arutelud ja vaidlused ei ole veel üheselt mõistetava definitsiooni osas lõppenud. Antud töös võetakse aluseks Oviatt ja McDougalli (1994) poolt pakutud nimetuse (ing. *International New Ventures*) ’uus rahvusvaheliselt kiiresti arenev ettevõtte’ ning seda täpsustatakse antud töö kontekstis.

Startup ettevõttest ja uutest ärimudelitest räägitakse ka kontekstis kui uue turu loomine. Uute äriideede ja -lahendustega luuakse uued teenused ja sellega ka turud. Ettevõtjad defineerivad probleemi, leiavad lahenduse, loovad ärimudeli ja testivad tegelikke ärivõimalusi potentsiaalsete klientide peal. Valdavalt on tegemist tehnoloogiapõhiste lahendustega, kus oluliseks komponendiks on infotehnoloogia, mida on lihtsam ja kiirem testida ja tulemusi saavutada.

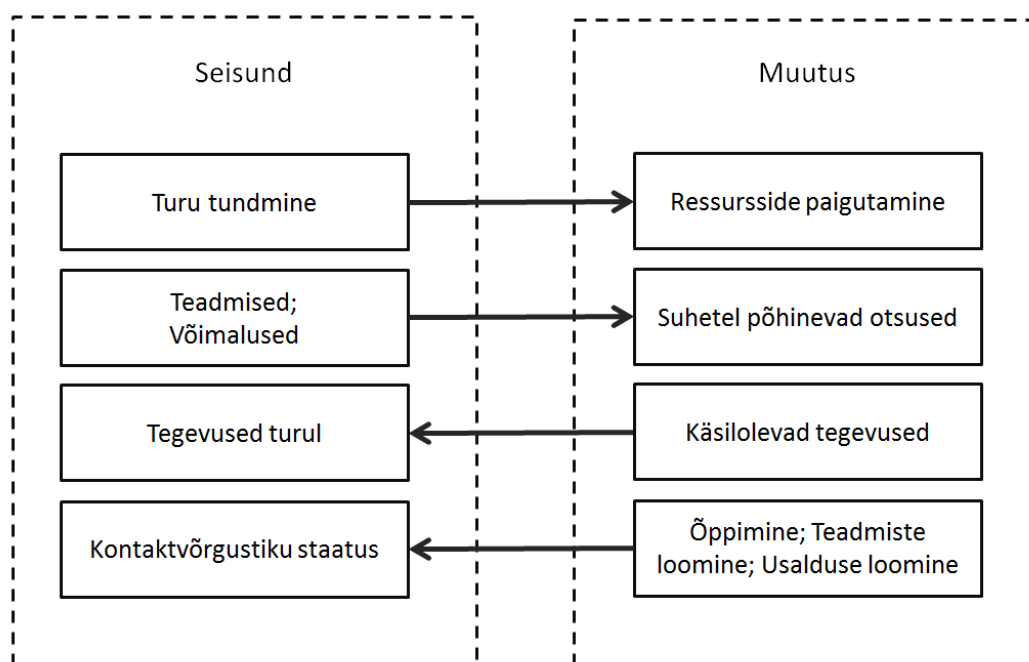
Uut rahvusvaheliselt kiiresti arenevat ettevõtet iseloomustavad karakteristikud.

Johanson ja Vahlne on uuendanud oma ligi 30 aastat tagasi 1977. aastal loodud nn. Uppsala mudeli teooria käsitlust 2009 aastal, kus tõdevad, et rahvusvahelistumise tegurid on palju muutunud võrreldes tolleaegse arusaamaga (Johansoni ja Vahlne 1977, 2009). Uppsala mudeli järgi oli oluline, et ettevõtted hindaksid turu karakteristikuid ja hindaksid oma olemasolevaid ressursse uuele turule sisenemiseks. Teine oluline esialgse mudeli tunnus oli ka see, et puudus teave turul tegutsemiseks. Teine tunnustatud innovaatilisele rahvusvahelistumisele suunatud mudel on loodud Cavusgili poolt (1980).

Siiski on mõlemaid mudeleid nimetatud astmeliste arengutega mudeliteks, sest turule sisenemist iseloomustas astmeline lähenemine.

Uppsala mudel (Johanson ja Vahlne 1977) lähtus tänases mõistes traditsioonilisemast ettevõtlusest, töötleva tööstuse ärist. Johanson ja Vahlne on toonud oma 2009 Uppsala mudelile juurde olulise mõiste ärikontaktvõrgustik, suhted ja õppimine (joonis 1.1.). Oluline faktor kiireks rahvusvahelistumiseks on kontaktvõrgustik sihtturul. See võib olla kliendisegmendi põhine, keelekeskkonna põhine, geograafiliselt piiritletud vms. Varem peeti oluliseks enne uuele turule sisenemist kasvatada ettevõtte sees teadlikkust turust ja keskkonnast siis nüüd tõdetakse (Johanson ja Vahlne 1977, 2009), et oluline on ära kasutada sihtturu suhtevõrgustiku teadlikkust ja liikuda rahvusvahelise äritegevusega kiiremini edasi. Ärivõrgustiku loomise juures on oluline silmas pidada usaldust ja pühendumist oma ettevõtmisse.

Rahvusvahelistumisel on täna oluline olla ise sotsiaalselt aktiivne ning omada toimivat ärivõrgustikku, mida on tänu kommunikatsioonikanalite lihtsusele ja paljususele võimalus lihtsamini luua võrreldes võimalustega kümnendeid tagasi. Toimiv ärivõrgustik muudab turule sisenemise barjäärid madalamaks ja lihtsamini ületatavaks. Kvaliteetse ja toimiva ärivõrgustiku ülesehitamise üheks eelduseks on pühendumine ja usaldatavus (Johanson ja Vahlne, 2009). Uues mudelis on väiksem rõhk ettevõtte evolutsioonilisel arengul koduturul enne rahvusvahelistumist võrreldes varasemas mudelis (Johanson ja Vahlne 1977, 2009). Joonisel 1.1. On ühendatud Uppsala mudeli esialgne 1977 ja 2009 uuendatud mudelid. Ühendatud mudelid sobivad paremini iseloomustamiseks kiireid rahvusvahelistujaid, kui eraldiseisvalt.



Joonis 1.1. Uppsala mudeli rahvusvahelistumise karakteristikud (Johanson ja Vahlne, 1997, 2009: 1412, 1424, autori modifikatsioon)

Laialt levinud uute rahvusvaheliste ettevõtete teooria on Oviatt ja McDougalli poolt (2005a) välja pakutud, kus käsitletakse ennekõike väikeste tehnoloogiaettevõtete kiiret arengut tänu kommunikatsioonitehnoloogiate arengule. Oviatt ja McDougalli (2005a, lk 31) järgi on uue rahvusvahelise ettevõtte definitsioon: Uus rahvusvaheline ettevõtte on organisatsioon, mis asutamisest alates püüab luua konkurentsi eelise kasutades olemasolevaid ressursse ja müües mitmel maal/turul. Oviatt ja McDougalli järgi on fookus sellel, kui ruttu nad rahvusvahelistuvad, mitte sellel kui suured nad on. Neid ettevõtteid iseloomustab proaktiivne rahvusvahelistumise strateegia väikeste ressurssidega. Alustavatel ja kiiret rahvusvahelistumist plaanivatel ettevõtetel ei ole tavaliselt suuri ressursse kasutada, nende turud ei ole stabiilsed ja väljakujunenud. Uued rahvusvahelistujad loovad läbi uudsete ärimudelite uued turud, mistõttu ei saa olla eelnevat turu kogemust (Oviatt ja McDougall 2005a,b). Jätkusuutlikuks arenguks ja laienemise eelduseks on mingi unikaalne ressurss nagu näiteks patenteeritud lahendus, litsentseeritud teenus, unikaalsed oskused, seejuures peab unikaalsus säilima kõigil turgudel kuhu laienetakse.

Töö autori arvates on kiiresti rahvusvahelistuvate ettevõtete üheks oluliseks eelduseks nende skaleeritav ärimudel ja teenus. Tarbijatele suurema väärtuse loomiseks on füüsilised tooted ja nende kasutamiseks loodud teenused ühendatud ja neid on järjest raskem eraldi käsitleda. Seetõttu kasutatakse töös edaspidi toodete ja teenuste ühismõistena sõna teenus. Terminit teenus on võimalik laiemalt mõista sest teenus võib väärtuse loomisel sisaldada ka füüsilist toodet. Reeglina on alustava ja kiirelt rahvusvahelistuva ettevõtte teenused lihtsalt laiendatavad ilma oluliselt ressursse lisamata nii materiaalseid kui inimtöötunde. Reeglina on selle võimalikuks teinud uued tehnoloogiad, uued kommunikatsioonitehnoloogiad ja ülemaailmselt arenenud transpordi logistika lahendused. Kiiresti rahvusvahelistuvad, st. liiguvad kiiresti edasi uutele turgudele, ettevõtted pakuvad tavaliselt ühte kitsast nn niši teenust, mis teeb võimalikuks kiire arengu. Laiendatakse turge ja teenuse laiendamine jäetakse järgmisesse ettevõtte arengufaasi.

Kõigele vaatamata on viimase kümnendi kiire globaliseerumine jätnud tugeva jälje astmelise rahvusvahelistumise teooriatele ja vähendanud nende aktuaalsust. Tänu info lihtsamale kättesaadavusele hägustuvad kohalikul ja rahvusvaheliselt turul tegutsemise piirid. Väiksed ettevõtted ei järgi enam astmelisi mudeleid vaid pigem võimalusi, millele reageerida. (Laanti *et al.* 2007; Kocak 2009)

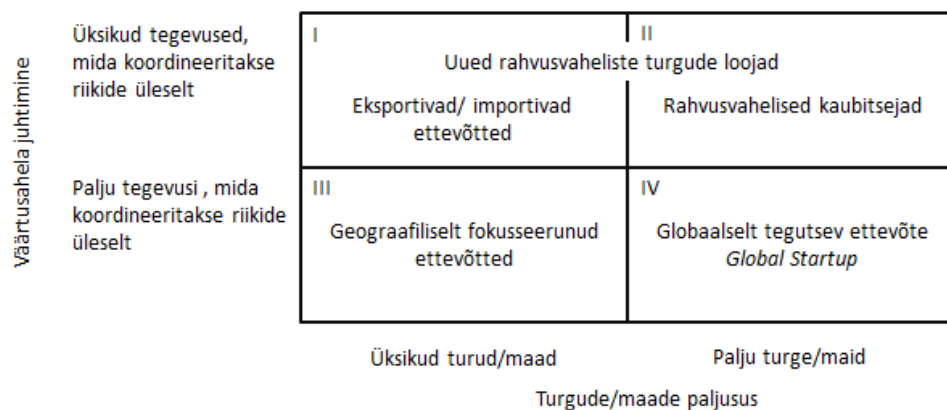
Uue rahvusvaheliselt areneva ettevõtte tüübid. Uusi rahvusvaheliselt arenevaid ettevõtteid võib jagada mitmeti, ühe võimalusena vaatlen Oviatt ja McDougalli (1994) poolt välja töötatud ettevõtete tüüpe ja nende kirjeldusi (joonis 1.2).

I ja II kvadrandi ettevõtted, Uute rahvusvaheliste turgude loojad, mis tegutsevad peaaasjalikult vanamajandus tegevustega, kaupade liigutamisega. Ekspordi ja impordiga tegelevad ettevõtted tegutsevad üksikutel turgudel, maadel ja reeglina nad tunnevad sealset ärikeskkonda. Rahvusvahelised kaubitsejad vahendavad suurtes kogustes kaupu riikide vahel. Reeglina toimuvad äri riikide vahel kus kaubitsejatel on oma ärivõrgustik.

III kvadrandi ettevõtted, Geograafiliselt fookusseerunud ettevõtted pakuvad sihtturgudel nišiteenuseid. Nende eelised on hästi organiseeritud väärtusahela koordineerimine nagu näiteks tehnoloogiliste lahenduste arendamine, inimressursi juhtimine või tootmine.

Tegevuse eelduseks on turuspetsiifilised teadmised. Reeglina ei ole nende ärid vähese ressursi kuluga skaleeritavad.

IV Globaalselt tegutsev uus ettevõtte tuntud terminiga ka kui Global Startup. Globaalselt tegutseva ettevõtte eelduseks on uutele turgudele väikse ressursikuluga laiendatav e. skaleeritav ärimudel. Vaatamata sellele nõuab tegevus ettevõtjalt väga head turu ja protsesside juhtimise oskust. Globaalse laienemise üheks eelduseks on laia ärivõrgustiku olemasolu ja väga head sotsiaalsed võimed. Reeglina on Globaalselt tegutsevad uued ettevõtted digitaalseid teenuseid pakkuvad ettevõtted (Oviatt ja McDougall, 1994)



Joonis 1.2. Uue rahvusvahelise ettevõtte tüübid. (Oviatt ja McDougall 1994: 59, autori modifikatsioon)

Ettevõtja personaalsus on oluline tegevuste ja tulemuste saavutamisel. Uue rahvusvaheliselt kiiresti areneva ettevõtte üks oluline alustala on ettevõtlik asutaja, kes on suure visiooni, suure maailmapildi, ambitsiooniga, kogenud ja omab tugevat ärivõrgustikku (Laanti 2007, Zahra *et al.* 2000). Asutajate ning ettevõtjate varasem rahvusvaheline kogemus ja ärivaldkonna kompetents võimaldavad ettevõtetele kiire arengu. Isikliku ärivõrgustiku kui sotsiaalse kapitali olemasolu on ettevõtte arengus väga olulisel kohal (Chandra ja Coviello 2010). Ettevõtte asutajate või juhtfiguuride iseloomuomadused, kompetentsid ja käitumine on võtmetähtsusega ettevõtte arengus. Tulenevalt nendest omadustest on kasutusele võetud mõiste ettevõtlik turundus, millest räägime järgnevatel punktides (Zontanos ja Anderson 2004, Martin 2009). Kocak ja Abimbola (2009) on välja toonud, et kiiresti areneva ettevõtte võtmeressursid on

omaniku ja asutaja väga ulatuslik kogemustepagas, oskused, ärivõrgustik ja mõtteviis globaalsest ärist. Eelnimetatud näitajad on inimlikud oskused ja sotsiaalsed kontaktid mille kogumit nimetavad ettevõtlikkuse kapitaliks.

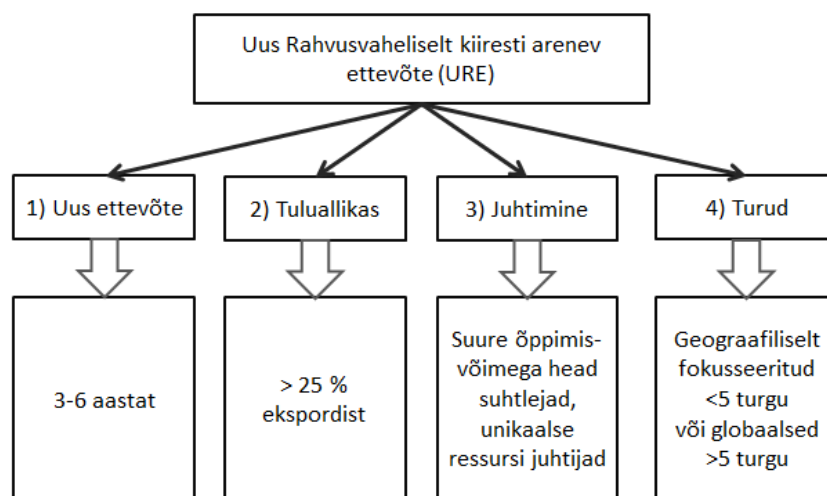
Organisatsiooni õppimisvõimet ehk kõigi organisatsioonis olevate inimeste õppimisvõimet peetakse oluliseks ettevõtte arenguvõime faktoriks. Mida suurem on õppimisvõime seda kiirem on organisatsiooni teadlikkuse tõus. Teadlikkus on kiiresti areneva organisatsiooni suurim ressurss. Teadlikkuse tase mängib olulist rolli ettevõtte strateegiate uuendamisel. Teadlikkuse olemasolu on puhver ettevõtte ja ärikeskkonna vahel. Õppimine on tulevikku vaatav ja aitab paremini mõista ettevõtte väliseid osapooli nagu näiteks kliendid, investorid, partnerid. Inimeste ja organisatsiooni õppimisvõime mängib võtmerolli uute võimaluste ära tundmisel. Organisatsioonis olevate inimeste õppimisvõime on eelduseks, et organisatsioon oleks võimeline arenema läbi uute katsetuste, analüüside ja järelduste tegemise ning tõstma oma teadlikkust ärist. (Evers *et al.* 2012, Eisenhard ja Martin 2000) Tulenevalt äritegevuse kiirest arengust ja suurest dünaamilisusest hoiavad uued rahvusvaheliselt kiiresti arenevad ettevõtted (edaspidi URE) enda organisatsioonis unikaalsuse säilitamiseks unikaalset kompetentsi ja muid intellektuaalseid ressursse hangitakse organisatsiooni jooksvalt juurde (Zahra *et al.* 2006).

URE ettevõtte asutajad ja juhid ei ole tavaliselt turunduseksperdid ja nad ei ole teadlikud võimalikest standardiseeritud turundusprotsessidest. Nad ei pruugi olla teadlikud spetsiifilistest turundusterminitest ja strateegia loomise protsessidest (Stokes 2000). Uurijad on leidnud, et väikeste ettevõtete ja kiiresti arenevate ettevõtete laialt levinud probleemiks on teadmiste puudumine turust ja planeerimisest. Klassikalist turundusmaatriksit ei osata defineerida ja seda puudujääki kompenseeritakse tugeva tehnilise ja professionaalse teadlikkusega oma teenusest (Zontanos ja Anderson 2004). Turundusterminite ja meetodikate teadmise puudus kompenseeritakse läbi võrgustike ja lähedaste kliendisuhete. Selleks, et edukalt suuta klientidega suhelda, on eelduseks nii juhtide/omanike kui ka kõikide klientidega kokku puutuvate töötajate suurepäraseid kommunikatiivsed võimed (Zontanos ja Anderson 2004, Martin 2009). Suurepäraseid suhtlemis-, sotsiaalsed- ja kommunikatsioonioskused on otseselt seotud eduka juhtimisega (Penley *et al.* 1991) ja edukad juhid on tavaliselt head suhtlejad.

Uue kiiresti areneva ettevõtte vanuse ja müügimahu osakaal välisturule varieerub erinevate uurijate käsitles suurelt. McDougalli (*et al.* 2003) järgi võib ettevõtet tinglikult nimetada URE-ks kuni kuus aastat. Knight ja Cavusgil (1996) definitsiooni alusel võib olla uue rahvusvahelise ettevõtte vanus kolm aastat. Nad täpsustavad, et nende mõiste järgi tegutseb ettevõtte nn *Born global*, tehnoloogia valdkonnas, mis alustas tegevust rahvusvaheliselt esimesest päevast alates ja peaks tegutsema rohkem kui viiel turul. Uued kiiresti rahvusvahelised ettevõtted võivad tegutseda vähem kui viiel välisturul. Selleks, et lugeda end kiiresti rahvusvahelistuvaks ettevõtteks peavad need ettevõtted olema müünud rohkem kui 25% teenustest rahvusvahelisel turul tingliku perioodi kolm kuni kuus aastate jooksul. Väikestel turgudel asutatud rahvusvahelistujatel peaks ekspordi osakaal olema märgatavalt suurem (Knight ja Cavusgil 1996, Kuivalainen *et al.* 2012). Rennie (1993) arvates peab URE olema müünud kahe aasta jooksul 75% käibest välisturgudele.

Teenuseid pakuva URE ärimudelil on spetsiifilised tunnused. Uued rahvusvaheliselt kiiresti arenevad ettevõtted, tulenevalt oma ressursside piiratusest, on üles ehitatud efektiivsetele tegevustele eesmärkide saavutamiseks. Ärimudelite loomise juures jälgitakse protsesside ja tehingute efektiivsust selleks, et vähendada tegevuskulusid ja ressursside liigkasutamist. Sellise mõtteviisi juures luuaksegi nii endale kui klientidele väärtust (Zott ja Amit, 2007). Brettel (*et al.* 2012) järgi on väärtusloome astmed teenusettevõtetel: vähendatakse või välditakse kliendi kulusid, vähendatakse tehingute sooritamise keerukust, vähendatakse ebakindlust ja infomüra kasvavate tehingute arvu juures, vähendatakse tehingute maksumust ja riskifaktoreid. Läbi uudsete ärimudelite vähendatakse klientide kulusid ja tõstetakse nende tegevusefektiivsust (Zott ja Amit, 2010; Brettel 2012).

Uue rahvusvaheliselt kiiresti arenevat ettevõtet (URE) tinglikult iseloomustavad tunnused on a) ettevõtte vanus; b) müügimaht välismaale; c) juhtimine; d) turgude maht (joonise 1.3.).



Joonis 1.3. Uus rahvusvaheliselt kiiresti areneva ettevõtte iseloomustus (autori joonis)

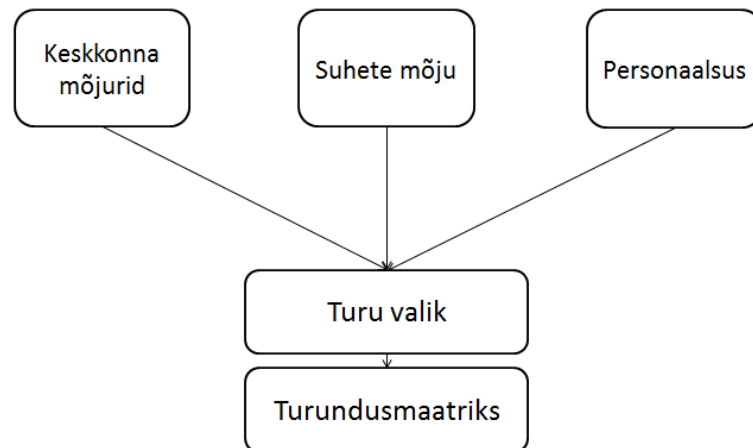
Kokkuvõtvalt võib öelda (joonisel 1.3), et uus rahvusvaheliselt kiiresti arenev ettevõtte on kuni 6 aastat vana, selle aja jooksul peab olema saavutatud suurem kui 25% osakaal ekspordi käibest. Organisatsioon on suure õppimisvõimega, konkurentsieelis saavutatakse unikaalsete ressursside efektiivse juhtimisega ning nad võivad rahvusvahelistuda kas samm-sammult geograafiliselt fokusseeritult või siis kohe globaalselt piiride üleselt.

Üldine teoreetiline käsitus jätab valdavalt märkimata, millises valdkonnas tegutseb ja kui suur on kiiresti rahvusvahelistuva ettevõtte ematurg. Nende ettevõtete kuuluvus määratakse väga üldiste parameetrite alusel. Suurelt turult alustanud ettevõttel ongi lühikeses ajaperspektiivis raskem saavutada suurt ekspordi osakaalu võrreldes väikselt turult alustanud ettevõttega, kes on kiireks arenguks sunnitud rahvusvahelistuma esimesest päevast alates. Seejuures sõltumata mastaabi- või nišiturust.

1.2. Uue rahvusvaheliselt kiiresti areneva ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia arendamine

Rahvusvahelistumisstrateegiat mõjutavad ja iseloomustavad faktorid on välja toodud URE rahvusvahelistumise strateegia kolm peamist faktorit: keskkonna mõjurid, suhete mõju ja personaalsus (joonis 1.4.). Oluline on hinnata keskkonna mõjureid

selleks, et hinnata suurimad turu riskid ja kasvupotentsiaal. Ettevõtjal peab olema ligipääs ärivõrgustikele või võimalus see lihtsalt luua. Oluline näitaja on ettevõtja enda personaalsus visiooni loomisel, motiveerimisel ja tegevuste ära tegemisel.



Joonis 1.4. Rahvusvahelise turunduse strateegia (Oviatt ja McDougall 1994, Knight ja Cavusgil 1996, autori modifikatsioon)

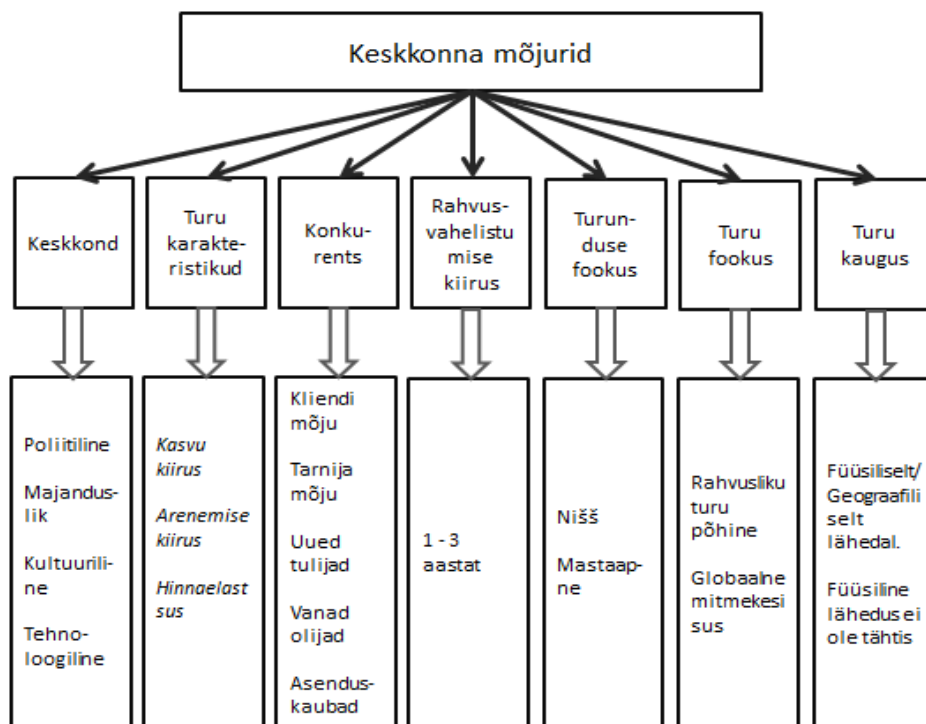
Joonisel 1.4. on aluseks võetud organisatsioonide turundusstrateegiaid mõjutavad faktorid, milleni erinevad uurijad (Oviatt ja McDougall 1994; Knight ja Cavusgil 1996) on jõudnud: 1) individuaalsed; 2) organisatsioonilised; 3) keskkonnast tulenevad mõjutajad. Need kolm komponenti on autori arvates peamised turu valiku mõjutajad ja strateegiliste otsuste aluseks.

Turu valiku mõjutajad. Paljude uute kiiresti rahvusvahelistuvate ettevõtete jaoks on uutele turgudele minemine ja proaktiivne turundustegevus iseenesest mõistetav, sest nende organisatsiooni kultuuri osa on ettevõtlik ja turunduslik mõtlemine. Turunduslik mõtlemine võimaldab efektiivselt luua uusi väärtusi ja leida konkurentsi eeliseid ja alternatiive ettevõtte arendamiseks (Narver ja Slater 2000).

URE ettevõtete üks konkurentsi eelis ja võimalus on proaktiivne ja suure kiirusega dünaamiline rahvusvahelistumine. Kiire tegutsemise korral ei jää tavaliselt aega järgida konkreetseid meetodikaid vaid lähtutakse hetke situatsioonist. URE koguvad tavaliselt enda ümber nn mentorite võrgustiku, kelle kogemuste abil luuakse strateegiad ja

tegevused. Töö autori arvates võibki tulemuseks olla sümbioos erinevate strateegiate kasutamisest ja sobimisest antud situatsiooni või eesmärgi täitmiseks.

Joonisele 1.5 on koondanud erinevad keskkonna mõjurid, mida vähemal või rohkemal määral ettevõtja peab uurima ja teadvustama enne rahvusvahelistumist. Sõltuvalt valdkonnast ja ressurssidest on erinevad mõjurid erineva kaaluga. Arvestades URE juhtide hõivatust ja ressursside olemasolu siis autori arvates tõenäoliselt ei kaaluta ja analüüsita kõiki tegureid detailideni läbi nende tegevuste mahukuse tõttu vaid teadvustatakse endale tähtsamaid mõjureid. Allpool on kirjeldatud täpsemalt tegurite sisu.



Joonis 1.5. Rahvusvahelistumise strateegia mõjurid (Aspelund *et al.* 2007, Theodosiou ja Leonidou 2003, autori modifikatsioonidega).

Igat tegevuskeskkonda mõjutavad mingid faktorid nii ka ärikeskkonda. Ärikeskkonna mõjureid on mitmeid (joonis 1.5), iseküsimus kui palju nendele peab tähelepanu, aega ja ressursse kulutama. Allpool on kirjeldatud erinevaid mõjureid

detailsemalt. Pikemalt on kirjeldatud neid mõjureid, mid autori hinnangu kohaselt on antud töö kontekstis olulisemad.

Turu valikut (Theodosiou ja Leonidou, 2003) iseloomustavateks märksõnades on: keskkond, turu karakteristikud, konkurentsi faktorid.

- Levinud ja tunnustatud **keskkonna tegurite** hindamise metoodika on PEST (Gilligani ja Wilsoni 2003). Selle osad on poliitika, majandus, sotsiaalkultuuriline ja tehnoloogia. Ettevõtja hindab sihtriigi poliitilist olukorda, seadusandlus ja nende mõjusid äriale. Majanduslik olukord mõjutab ennekõike tarbijate ostujõudu. Sotsiaalkultuuriline pool iseloomustab tarbijate väärtusi ja käitumist. Tehnoloogiline aspekt iseloomustab turu tehnoloogiavalmidust ja innovaativsusust.

PEST mudeli meetod sobib paremini geograafiliselt ja füüsiliselt kohal olevatele ettevõtmistele ja vähem abi saavad sellest globaalselt turule sisenejad (autori arvamus). Puuduseks on see, et uutel rahvusvaheliselt kiiresti arenevatel ettevõtetel puuduvad ressursid põhjaliku PEST-I läbiviimiseks igal turul kus nende teenus on kättesaadav. URE ettevõtted teadvustavad endale suurimaid riske aga ressursside puudusel ei teostada süvitsi hindamist.

- **Turu karakteristikud** iseloomustavad turgu. Olulisemad turu karakteristikud on: suurus ja potentsiaal; segmenteeritus; hinna elastsus; tsüklilisus ja hooajalisus; turu kasvamise kiirus jms. URE ettevõtted loovad tihtipeale endale ise turu uudsete teenustega ja seetõttu peavad nad endale ise leidma sobilikud karakteristikud.

Konkurentsi tegurite iseloomustamiseks kasutatakse Porteri 5 jõu metoodika (Porter 1980). Klientide mõjujõud, tarnijate mõjujõud, uute tulijate oht, asenduskaupade oht ja turul olemasolevad konkurendid.

Aspelund (*et al.* 2007) järgi on uue rahvusvahelistuva ettevõtte URE juhtide fundamentaalselt tähtsad strateegilised otsused, kuidas minna rahvusvahelisele turule. Otsused peaksid lähtuma a) ajastusest – mis ettevõtte arenguastmel ja mis aja jooksul peale ettevõtte asutamist; b) ulatusest/skoobist – niši põhiselt või mastaapselt; c)

mastaapsusest – rahvusliku turu-, segmendi- või globaalsest turust lähtudes. Täiendavalt on uuritud ja analüüsitud URE turundusstrateegiate spetsiifikat. Esmalt on arutatud kas üldiselt peaks järgima niši strateegiat või pigem laiaulatuslikku strateegiat Aspelundi (*et al.* 2007) järgi rahvusvahelises turunduses URE jaoks kõige enam fookust vajavad elemendid: rahvusvahelistumise kiirus, nišile fokusseeritud vs laiaulatuslik turundus, rahvusliku turu põhine intensiivsus vs globaalne mitmekesisus, turu valik, arvestades turu füüsilist lähedust ja turule sisenemise viis.

Peale mitmete autorite tööde uurimist on Aspelund leidnud ja toetab Fletcher (2004) järeldusi URE-de kohta, et “ rahvusvahelistumine on protsessuaalne tegevuse, iteratiivne ning kõikuv ja ei allu puhtalt järjestikustele astmete nii nagu seda võib näha toote turgude arendamise mudelite juures“. Autori arvates on selle põhjuseks see, et ettevõtjad lähtuvad uutest tekkivatest võimalustest ja rahvusvahelistumise teooriate vähene teadmine ei sea neid alateadlikult raamidesse.

Niši vs. üldise turu põhine lähenemine. URE ettevõtetel on vähemalt 2 sünnipärast karakteristikut, mis paratamatult mõjutavad strateegia valikut: üldine ressursside nappus ja võimaluse puudumine olla füüsiliselt kohal. Üldine ressursside nappus vähendab konkurentsivõimet võrdluses suurettevõtetega. Kui pole võimalik füüsiliselt kohal olla siis on globaalse haarde laiendamine müügi ja turunduse arendamine raskendatud. Ressursside piiratud ja füüsilise kohaloleku raskendatuse tõttu on URE ettevõtted enamasti valinud pigem niši põhise lähenemise (Bloodgood *et al.* 1996; Knight ja Cavusgil 2004), kus konkurents globaalsete tegijatega on vähem intensiivsem, kuid võimalus raha teenida on märkimisväärselt suurem. McDougall'i (2003) uuringud on näidanud, et URE valivad diferentseerumise strateegia võrreldes sihtturu kohalike ettevõtetega.

On pakutud ka, et URE võiksid kontsentreeruda üksikutele rahvusvahelistele turgudele, samal ajal kui räägitakse ka, et strateegia võiks arendada paljude turgude tarvis. (Shrader *et al.* 2000). Ühe olulise tegurina soovitakse vaadata turgude füüsilist kaugust ja isikliku äriõrgustiku olemasolu sihtturgudel. (Crick ja Jones 2000). Viimaks on arutletud ka turule sisenemistaktika üle (Burgel ja Murray, 2000).

Uurimistööde tulemusel on tõestatud URE puhul nii edukat laiaulatuslikku strateegiat (Fletcher 2004) kui ka niši põhist strateegiat. Autori järeldus sellest on, et URE ei piirata ega seo ennast ühegi teooriaga. Pigem lähtutakse konkreetsest situatsioonist ja võimalustest.

Rahvusliku turu põhine intensiivsus vs globaalne mitmekesisus on URE jaoks strateegiliselt oluline küsimus. Kas nad peaksid laienema fookuseeritult turg-turu järel või suunama oma ressursid mitmetele turgudele ning laienema globaalse haardega.

Globaalse haarde valik eeldab rohkem ressursse nii rahalisi kui inimestööjõudu, võrreldes fookuseeritult turg-turu kaupa laienemisega. Globaalse turu taktika eeldab väga kõrgel tasemel inimkapitali ja organisatsioonilisi võimeid, mida reeglina URE ettevõtetel ei ole (Preece *et al.* 1999). Globaalse haarde valiku korral on reeglina turu põhine müügitulu madalam ja teadlikkus turu eripäradest samuti madalam (Shrader *et al.* 2000). URE-le soovitatakse kasutada kahe strateegia kombinatsiooni. Oma ressursid ja pühendumus pannakse kõige tähtsamale turule, et tõsta ettevõtte kompetentsi ja teenida raha. Selle kõrvalt otsitakse aktiivselt võimalusi globaalseks laienemiseks (Crick ja Jones 2000).

Turule sisenemise võimalused. Ettevõtetel on turule sisenemiseks otsesed või kaudsed viisid. Viisi valikud sõltuvad ettevõtte poolt kasutatavatest ressurssidest. Tabelis 1.1. on välja toodud eelkõige võimalused, mida autor on hinnanud olulisimaks antu töö kontekstis. Otsesed turule sisenemise viisid võimaldavad turule lähemal olla ja annavad ettevõttele parema turu tunnetuse. Kaudseid turule sisenemise meetodeid kasutatakse siis kui ettevõtte ei soovi omada osalusi ettevõtetes ja neil ei ole oluline isiklikult olla turule lähedal (Grönroos 1999).

Tabel 1.1. Otsesed ja kaudsed turule sisenemise meetodid.

Otsesed turule sisenemise meetodid.	Kaudsed turule sisenemise meetodid
Otseinvesteering uude asutatud ettevõttesse. See võimaldab sisenejal kontrollida parimal võimalikul moel oma ressursside kasutamist. Samal ajal eeldab see teadmisi ja kogemust luua uuel turul ettevõtte ja sellega kaasnevaid tegevusi	Litsentseeritud õigused. Litsentsi omandamisega antakse turul tegutsejale õigused kasutada välisettevõtte ärikontseptsiooni, mis võib sisaldada kaubamärki, tehnoloogiat, toote või teenuse disaini jms.

(seadused, personal jms.). Turul kohanemisperiood ja müügivõrgustiku üles ehitamine on aja ja seega ka ressursikulukas.	
Ettevõtte omandamine. Turule siseneja ostab ära sellel turul juba samas valdkonnas tegutseva ettevõtte. Tegutseva ettevõttega ostetakse juba toimiv struktuur, kliendibaas, turul tuntud kaubamärk, turuteadmised jms. Kohanemisperiood on väga lühike ja turule sisenejal on võimalus teenida raha kohe peale investeeringu tegemist.	Frantsiis. Lisaks õiguste andmisele toetab frantsiisi pakkuja frantsiisi omandajat juhtimise, turunduse, protsessijuhtimise jms. tegevustega turul.
Ühisettevõtte. Turul eksisteerib ettevõtte ja turule siseneja vahetavad ettevõttes või ettevõtete osalusi. Võrreldes eelnevate sisenemistega on sisenemine odavam aga ei saavutata ka turul tegutseva ettevõtte üle kontrolli nii nagu seda eelnevate valikute puhul.	Juhtimiskokkulepped. Turule siseneja juhib turul tegutseja üht või mitmeid ressursse ja operatsioone.

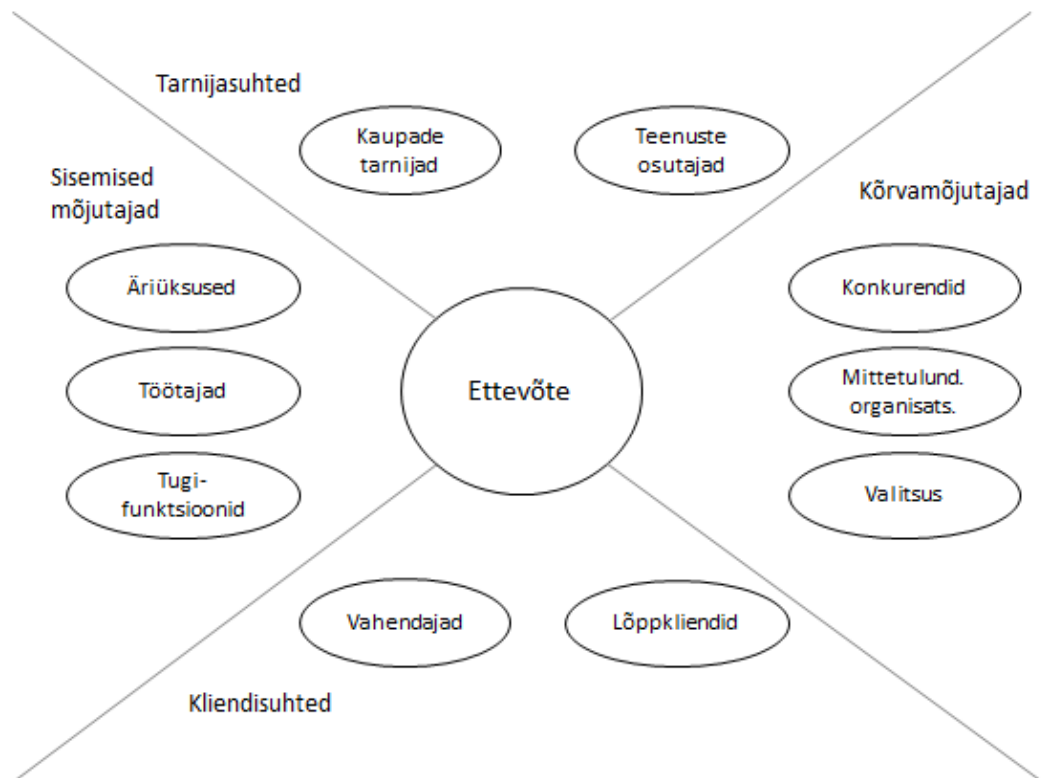
Suhete mõju. Varasemates uuringutes on välja toodud, et suhteturundus aitab tugevdada sidet klientidega, parandada müüginumbreid ja kasuminumbreid, parandada turuosa (Morgan ja Hunt 1994). Suhteturunduse investeeringud on aidanud tuntavalt parandada ja olnud juhtiv tegur rahvusvahelistumisel ja müüginumbrite tõstmisel (Grewall 2007). Eriti oluline on suhteturundustegevused teenuseid pakkuvate ettevõtmiste puhul (Kindström 2010).

Tulenevalt varasemalt mainitud äriõrgustike tähtsusest ja osakaalust URE turundustegevustes käsitlet täpsemalt erinevate huvipoolte tähtsust. Tulenevalt URE ressursside nappusest siis seda olulisem on erinevaid osapooli efektiivselt ettevõtte arengu huvides ära kasutada, ettevõtte huvirühmad ei ole ainult tarbijad ja konkurendid. Huvipooled on ka töötajad, osanikud, investorid, varustajad, turu reguleerijad ja kohalik kommuun (Donaldson ja Preston 1995). Huvipooli illustreerib joonis 1.6. Selleks, et paremini mõista erinevate huvipoolte soove ja vajadusi selleks, et nende abil ise kiiremini areneda (Ferrell 2010, viidatud Evers 2013 vahendusel) keskenduda pigem huvipooltele kui turule (konkurendid ja kliendid). Suhete loomine ja hoidmine on kallis

ning aeganõudev protsess, eriti keerukas on see rahvusvahelises ärikeskkonnas, kus mängivad olulist osa ka kultuurilised erisused. Seda olulisem on suhete loomisesse pühenduda ja neid suhteid äritegevuses ära kasutada (Sharma *et al.* 2006). Rahvusvahelistudes lisanduvad huvipooled nagu näiteks erinevad agentuurid, välisriigi valitsused jms. Ettevõtte välistesse suhetesse soovitatakse kaasata ka kõik ettevõtte töötajad, mis tähendab, et ettevõtte juhtkond peab hoolitsema ka ettevõtte sisese kommunikatsiooni eest (Grönroos 1999).

Ettevõtte töötajatel on mitmeid liiki suhteid, mida kõiki saab kasutada äriarenduse huvides. Morgan ja Hunt (1994) on analüüsinud (joonis 1.6.) erinevaid ettevõtteid puudutavaid sidusgruppe, nii sisemisi kui välimisi.

Rahvusvahelises suhteturunduses on oluline tunda vastava riigi seadusi ja mõista kohalikku (äri)kultuuri. Suurettevõtted palkavad klassikaliselt vahendusfirma suhteid looma ja konsulteerima. Uued rahvusvahelistujad, tulenevalt ressursside puudusest peavad end valdavalt ise aitama. Tavaline lahendus on jällegi läbi võrgustike ja isiklike kontaktide. Kiiresti rahvusvahelistuvates ettevõtete sisekultuur on juba ettevõtlik ja suhtlemislatid, mis tähendab, et rahvusvahelistumisel kasutatakse aktiivselt kõigi protsessis osalevate inimeste kontaktvõrgustikke (Arora 2008). Oluline suhteturunduse juures on mõista seda, et kui hallata ja hoolitseda suhete eest partneritega, klientidega, töötajatega, varustajatega, edasimüüjatega, valitsusega ja ka konkurentidega siis luuakse endale tõhus tööriist tõstmaks oma tegevuste efektiivsust ja produktiivsust (Morgan ja Hunt 1994)

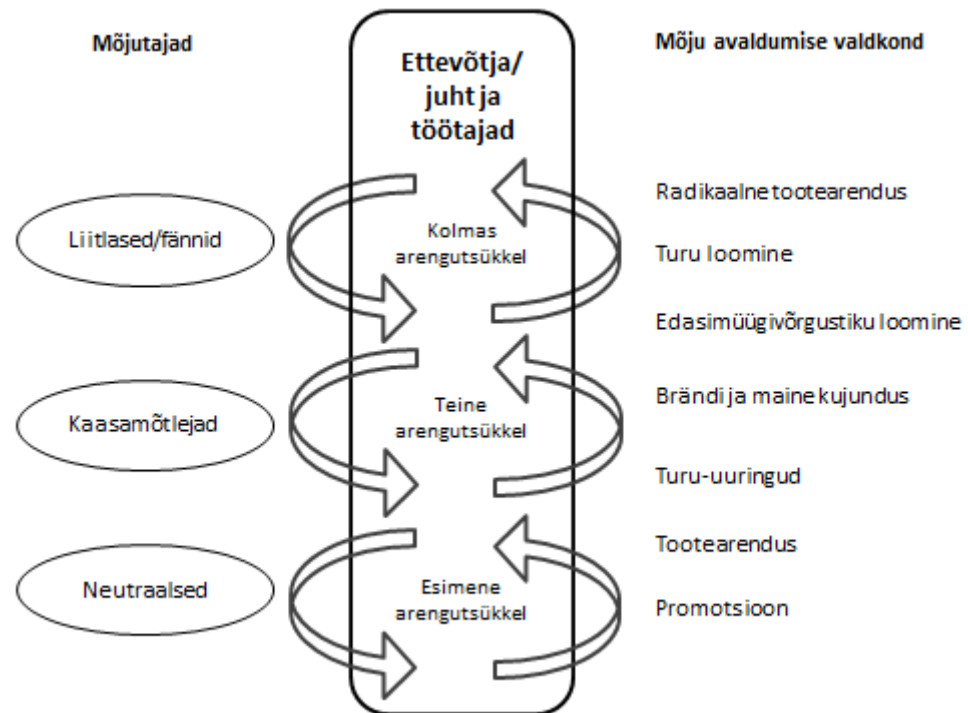


Joonis 1.6. Sidusgrupid (Morgan ja Hunt 1994: 21, autori modifikatsiooniga)

Eespool käsitlesin organisatsiooni õppimise võimekuse olulisust. Läbi kvaliteetsete mõjutajate suhete arendavad URE nii oma turundus- kui tootearendusstrateegiaid ning viivad tegevusi ka ellu läbi mõjutajate. Proaktiivsed ettevõtjad ja töötajad suhtlevad ja õpivad erinevate mõjutajatega, leiavad suhetest uusi võimalusi, mis läbi arendatakse rahvusvahelisi turundusstrateegiaid (Andersson 2000) joonisel 1.7 on kirjeldatud ettevõtte arengut mõjutavad osapooled.

- Liitlasteks ja fännideks võib nimetada töötajaid, osanikke, juhte ja parimaid kliente, kelle huvides on ettevõtte kiire areng ja osapooled, kes on tihedalt seotud ja lähedastes suhetes. Nende osaliste kõigi huvi on saavutada võit-võit situatsioon. Liitlaste ja fännide mõju kiirele rahvusvahelistumisele on suur (Evers 2012).
- Kaasamõtlejad mõjutajad võivad olla kliendid, varustajad ja teised selle ettevõttega kokku puutuvad äriorganisatsioonid. Need suhted on tähtsad aga ettevõtte kiirele arengule on nende suhete mõju väiksem.

- Neutraalsed mõjutajad on arvamusiidrid, valdkonna eksperdid. Nende kokkupuude ettevõttega on väike ja mõju pidevale arengule väike. (Polonsky *et al.* 2002)

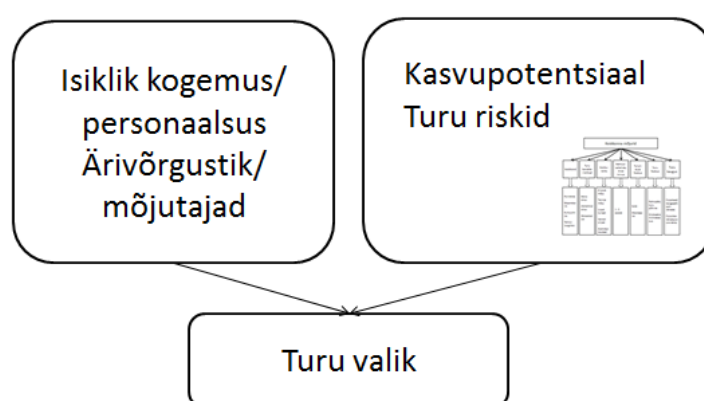


Joonis 1.7. Suhete mõju õppimis- ja arenemisprotsessile (Evers 2012: 66, autori mugandusega).

Üleval pool käsitletud keskkonna mõjurite teemad on uute rahvusvaheliselt kiiresti arenevate ettevõtete jaoks ressursikulukad ja mahukad käsitleda. Mistõttu tehakse lihtsustusi ja hinnatakse turu riske selgub Shraderi käsitlest (2000). Ettevõtjad hindavad erinevaid riske lihtsustatult läbi sidusgruppidega ja äriõrgustikega suhtlemise. „Äriõrgustik kontrollib ise riske ... sellepärast, et võrgustiku liikmed jagavad infot“ (Oviatt ja McDougall 1994).

Üks võimalikest käsitlestest on see, et valitakse üks juhtiv turg sisenemiseks sõltumata ettevõtja päritolumaast. Juhtival turul on suurem kasvupotentsiaal kõigil turul tegutsejatele (Jolly *et al.* 1992). Turvalisem turu valik tuleneb ettevõtja isiklikust äriõrgustiku haardets ja võimekusest sihtturul. Turg valitakse selle järgi, kus on tugevaim äriõrgustik, mis võiks olla abiks kiireimal laienemisel (Sharma ja

Blomstermo 2003). Lisaks ärivõrgustikule arvestavad ettevõtjad enda varasema turule sisenemise kogemusega. Võrreldes traditsioonilisemate eksport/import tüüpi alustavate ettevõtetega pööravad tehnoloogiapõhiseid teenuseid pakkuvad URE-d vähem tähelepanu turu füüsilisele ja geograafilisele lähedusele. URE-d sõltuvad vähem ärispetsiifilisest regioonist sellepärast, et nad sihivad pigem niši põhiseid turge, mitte niivõrd geograafilisi regioone. Joonisel 1.8. on illustreeritud turu valiku otsustuse mõjud URE-l.



Joonis 1.8. Turu valikut mõjutavad tegurid. Väiksel on keskkonnamõjurid, sümboliseerimaks nende osakaalu otsuste juures. (Shrader 2000, Jolly *et al.* 1992, autori modifikatsioon).

Autori arvates arvates mõjutavad turu valikut ettevõtja isiklik kogemus ning ärivõrgustiku haare, mis annavad enesekindluse turul tegutsemiseks. Turu kasvupotentsiaal ja kaalutud riskid sisendavad usku äriedusse. URE-l ei ole reeglina aega tegeleda süvaanalüüsiga hindamaks erinevaid turu mõjureid. URE-d lähtuvad paljuski oma tegevustest ja strateegilistest otsustest huvigruppidelt saadud infost ja mõjutustest. Proaktiivne mõtteviis teeb URE dünaamiliseks ja paindlikuks kiiresti tegevusi muuta vastavalt saadavatele uutele sisenditele.

1.3. URE turule sisenemise strateegiad, positsioneerimine ja turundusmaatriks

Turule sisenemise strateegiad. Uute rahvusvaheliselt kiiresti arenevate ettevõtete jaoks on strateegia ja tegevuste valik eriti oluline selleks, et oma konkurentsi eeliseid ja

unikaalsus parimal võimalikul moel välja tuua ja ära kasutada (Chetty ja Campell-Hunt 2004). Sisenemise strateegia valik on URE jaoks väga oluline otsus. Strateegia valikust sõltuvad eesmärkide täitmise aeg äritulemused (Burgel ja Murray, 2000).

Võib väita, et enim levinud konkurentsi strateegiad on (Porter 1980, Kotler ja Armstrong 2008).

- **Madalate kulude strateegia** – ettevõtte tootmise, tarnimise ja müümise kulud on madalamad kui konkurentidel, mis võimaldab pakkuda tooteid odavamate hindadega. Võtmetähtsusega näitajad: käibevahendite piisavus, väga hea protsesside juhtimine, väga hea logistika, efektiivne tööjõu kasutamine, lihtsad teenused/tooted tootmiseks.
- **Eristuvuse strateegia** – kliendid tajuvad teenuseid unikaalsetena võrreldes konkurentidega. Võtmenäitajad: turundus, maine kujundus ja brändi loomine, erinev ärimudel teenuse pakkumiseks, tehnoloogilised uuendused.
- **Fokusseerimise strateegia** – ettevõtte pakub oma klientidele teenust kitsas turunišis kus konkurentidel on raske oma teenust pakkuda. Võtme näitajad: unikaalne kompetents, fokusseeritus väiksele arvule toodetele ja kliendi segmendile, konkurents on väiksem kasumid suuremad.

Ettevõtted peavad olema valmis oma strateegiaid ajas kiiresti ja dünaamiliselt muutma. Mida ajad edasi seda tihedamini on vaja valitud strateegiad üle vaadata ja muudatuse teha. (Kotleri ja Armstrongi järgi 2008)

Reeglina valivad URE ettevõtted madalate kuludega turule sisenemise strateegia. Üheks põhjuseks on hoida riskid madalad (Gabrielsson ja Kirpalani 2004). Turule sisenemise algusfaasis on väga ebatõenäoline, et varajases faasis ettevõtetesse tehakse otseinvesteeringuid, mis tingib ka madalate kulude strateegia. Otseinvesteeringute asemel kasutatakse sisenemiseks suurte multinatsioonaalsete ettevõtete abi ja võrgustikke selleks, et hõivata URE poolt sihitavaid niši turge (Gabrielsson ja Kirpalani 2004).

Ettevõtte poolt pakutav teenus peab vastama kliendi vajadustele nagu näiteks teenus ise, järelteenindus jms. Sellest lähtuvalt valitakse turule sisenemine vastavalt kasutatavatele ressurssidele (Burgel ja Murray 2000; Crick ja Jones 2000). Tihti kasutatakse sellistel

puhkudel sihtturul oleva ärivõrgustiku ja partnerite abi. Lõpptulemusena võib see tähendada ka, et müüakse lihtsalt litsents või esindusõigus. See omakorda vähendab organisatsiooni õppimise ja toote arendamise efektiivsuse võimet kuna otse enam kliendiga ei kohtuta.

Knighti ja Cavusgili (2004) käsitluse kohaselt keskenduvad ettevõtjad neljale võtmetähtsusega tegevusele: hoolikalt valitud esimesed kliendid läbi isikliku ärivõrgustiku, tuvastada parimad praktikad globaalselt, investeerida äriks olulisse tehnoloogiasse arendades tugevad suhted võtmetarnijatega läbi strateegiliste kokkulepete ja investeerida kohe kvaliteedijuhtimisse selleks, et saavutada perfektsed protsessid koostöös tarnijatega. Turule sisenetakse ikkagi kiiresti, olenemata sellest, et juhtidel ei ole piisavalt infot enne turule sisenemist (Freeman *et al.* 2006). Välja pakutud kiire sisenemise strateegia väikestele uutele rahvusvahelistujatele (tabelis 1.2.). Gabrielsson (*et al.* 2012) lisab oluliste faktoritena isiklik turgudele laienemise kogemus varasemast ettevõtja karjäärast.

Coviello ja Munro (1995) on öelnud, et mõnede ettevõtjad on lihtsalt seadnud eesmärgiks olla turule esimene siseneja ja seda ka lihtsalt turu tunnetuse pealt ilma turgu süvitsi analüüsimata. Tihti ei ole neil ka veel päris valmis toodet, mida saaks kohe kommercialiseerida vaid käiakse klientide peal testimas ja tekitatakse positiivne ootus just nende teenuse osas.

Tabel 1.2. Uutele rahvusvaheliselt kiiresti arenevatele väikestele ettevõtete turule sisenemise strateegia

Strateegia osa	Selgitus
Lai isiklik võrgustik	Ettevõtte juhtidel ja omanikel peab olema lai ärivõrgustik oma ärivaldkonnas.
Koostöökokkulepe suurte rahvusvaheliste klientide ja tarnijatega	Ärivõrgustikku peab kuuluma suuri ja kvaliteetseid tarnijaid selleks, et ei tekiks kiire arengu käigus tarneprobleeme ning ettevõtte saab keskenduda müügile.
Kliendile järgnemine	Kiirest rahvusvahelistumisest tingitud riske maandada läbi tarnijate ja klientidega sõlmitavate strateegiliste koostöölepete.
Uute tehnoloogiate kasutamine	Väikesed tehnoloogiaettevõtted suudavad tänu oma dünaamilisusele luua eeliseid uute tehnoloogiate kasutamisega
Sisenemiste paljusus	Sisenemiseks kasutatakse ärivõrgustiku mitmekülgselt abi, strateegilisi kokkuleppeid nii tarnijate kui klientidega. Eesmärk on jõuda uute suheteni, mitte olla niivõrd avalikult tähelepanu keskpunktis.

Allikas: Freeman 2006, autori modifikatsioon.

Segmenteerimine. Efektiivse turundusstrateegia üles ehitamiseks peab ettevõtte teadma, kes ta on, kellele ta on ja kuidas on ta turul tajutav. Selleks on olulised turundustegevused segmenteerimine, sihtgrupi valik ja positsioneerimine. Turu segmenteerimine on spetsiifiliste potentsiaalsete kliendisegmentide määratlemine mingite homogeensete parameetrite alusel selleks, et hinnata klientide ostukäitumist (Onkvist ja Shaw 1997). Segmenteerida võib geograafiliselt, demograafiliselt, käitumusliku iseloomu alusel. Segmenteerimisel võib võtta arvesse situatsiooni käitumisi või toodete spetsiifiliste omaduste kasutamist. Efektiivne segmenteerimine nõuab, et igat segmenti oleks võimalik hinnata mingi kindla parameetri alusel nagu näiteks potentsiaalne kasv, suurus, kättesaadavus ja turundustegevuste suunatavus. Segmenteerimine on oluline seetõttu, et ettevõtetal oleks võimalus piiratud ressurssidega jõuda kõige kasumlikemate klientideni. Tabelis 1.3. on toodud URE-le sobilikud enamlevinud segmenteerimismeetodid.

Tabel 1.3. URE-le sobilikud segmenteerimise enamlevinud lähenemised.

Segmenteerimise meetodid	<ul style="list-style-type: none"> • A-priori – segmenteerimise meetod eeldab, et segmendid on defineeritud enne kui hakatakse koguma turuinfot.
	<ul style="list-style-type: none"> • Post-Hoc – meetodi korral kogutakse enne turu andmed ja segmenteerimine tehakse läbi andmete analüüsimise.
Vajadus vs. väärtuspõhine segmenteerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Vajaduste põhine võib tähendada, mingite kindlate probleemide lahendamist, mingeid ootusi vms.
	<ul style="list-style-type: none"> • Profiilide põhine segmenteerimine on valdavalt mingite statististiliste andmete alusel geograafiline paiknemine, rahvus, vanus jms.

Allikas. Doyle 1994, autori modifikatsioon

URE tehnoloogiapõhised ettevõtted lähenevad valdavalt läbi post-hoc meetodi ja vajaduspõhise lähenemise sest probleemi ja lahenduse püstitamise ajal ei ole neil valdavalt teada segmendi tunnuseid.

Sihtgruppide määramine. Sihtgruppide määramine tehakse peale segmenteerimist ja määratakse segmendist kõige potentsiaalsemad kliendid (Kotler ja Armstrong 2008). Peamised kolm sihtgruppide määramise viisi (Doyle 1994; Kotler ja Armstrong 2008).

- **Massturg** – segmenti käsitletakse ühtsena. Tooted sobivad suurele massile ja turunduses adresseeritakse üldisi vajadusi.
- **Segmenditud või toote eristamise turundus** – turul eristatakse segmente ja teenust mugandatakse ja pakutakse segmenditi erinevalt. Igale segmendile on omad turundustegevused ja vajadusi adresseeritakse vastavalt.
- **Fokuseeritud sihtgrupp** – väiksed nišid, millele saab keskenduda ja saavutada tugevad positsioonid turul. Võimaldab kliendiga suhelda personaalsemalt.

Teenuse positsioneerimine turul on üks fundamentaalsemaid tegevusi turundustegevuste kavandamisel turundusmaatriksi loomisel sisendi andmisel. Teenuse positsioneerimisega eristatakse konkurentidest vaadeldavas turusegmendis (Gilligan ja Wilson 2003; Kotler ja Armstrong 2008).

Positsioneerigu tulemusel peab selgelt välja tulema, mis on toote peamised erisused ja kuidas pakub väärtust, rahuldab tarbija vajadusi (Gilligan ja Wilson 2003).

Kolm sammu positsioneerimises (Kotler ja Armstrong 2008).

- **Defineeri teenuse väärtus kliendile.** Teenuse väärtust kliendile. Kliendi kogemus teenusepakkujaga või teenuse pakkuja poolt defineeritud väärtust kliendile.
- **Konkurentsi eelis, mida välja tuua.** Kõigi võimalike eeliste seast on soovitatav kliendisegmendile välja tuua just see, mis on tema jaoks kõige olulisem. See võib olla hind, kättesaadavus, teenuse kvaliteet jms.

- **Positsioneerimise strateegia.** Sõnasta positsioneerimise nii, et tuleb välja tarbija vajadus ning teenusepakkuja poolt pakutav lahenduse vajaduse rahuldamiseks.

Segmenteerimine, sihtgrupi määratlemine ja positsioneerimine on ressursikulukad tegevused, eriti alustavatele ettevõtetele. Sellest tulenevalt keskenduvad väiksed rahvusvahelistujad niši turgudele ja pruugi segmenteerida kogu turgu vaid positsioneerivad oma teenuse väga kitsalt valitud klientidele ja teenivad seeläbi märkimisväärt kasumit (Knight ja Cavusgil 2004; Moen *et al.* 2002)

Traditsioonilise ja ettevõtliku turundusmaatriksi osad. Turundusmaatriksi käsitlust tutvustas esimesena E. Jerome McCarthy 1960. aastal. Turundusmaatriks on tuntud ka kui 4P mille osad on: toode, hind, reklaam ja asukoht. Turundusmaatriksi mõiste ja selle osad on saanud populaarsus paljuki tänu akadeemilisele käsitlusele ja domineerivatele massturgudele. Grönroos (1994) seadis kahtluse alla klassikalise 4P kasulikkuse uutele kiiresti alustavatele ettevõtetele tulenevalt nende kultuurist, strateegiast ja taktikalistest valikutest (niši turud). Zontanos and Anderson (2004) löid alternatiivse raamistiku väikeettevõtete jaoks. Ettevõtjad ei tea tihtipeale standardset turundusmaatriksi raamistikku, mistõttu neil kujuneb välja turundustegevuste raamistik.

- Korporatiivsete ettevõtete kultuuri järgi teevad nad turuuuringuid, tuvastavad klientide vajadusi ja alles seejärel hakkavad vajadusi rahuldama. URE testivad uusi teenuseid klientide peal, luues sellega uusi turge.
- Korporatsioonid segmenteerivad ja positsioneerivad eelnevalt turud. URE teeb teenuse valmis ja testib seda potentsiaalsete klientide peal. Kui teenusel on potentsiaali siis hakatakse leidma potentsiaalsemaid kliendisegmente läbi klientide tagasiside.
- URE eelistavad klassikalisele 4P lahendusele otse kontakte kliendiga ja läheneda loovamalt läbi võimaluste. Klassikalistele turuuuringutele eelistatakse luua potentsiaalsete klientidega otsekontaktid (Stokes 2000, Martin 2009).

URE ettevõtete turundusmaatriks on mugandatud tulenevalt oma oskustest ja äriühingustiku mõjutajatest (Martin 2009, Zontanos and Anderson, 2004).

URE-le pakkus sobivama maatriksi välja Martin (2009): inimene, protsess, eesmärk, praktika. Uued terminid lähtuvad suhetest ja arengust.

Järgnevalt on välja toodud (Tabel 1.4.) peamised erisused klassikalise turundusmaatriksi ja ettevõtliku turundusmaatriksi vahel. Selgelt eristuvad staatilisemad parameetrid tegevuste planeerimiseks (klassikaline turundus) ja tulemuse saavutamiseks vajalikud tegevused (ettevõtlik turundus).

Klassikalise turundusmaatriksi raamistik on staatilisem ja sobilikum töövahendina arenenud organisatsioonidele. Selle kasutajad on kogenumad turundusinimesed, kes on teadlikud teoreetilisest raamistikust. Varajases arengufaasis ettevõtjad lähtuvad ettevõtlikku turundusraamistiku põhimõttest, kuna see on intuitiivsem ja dünaamilisem igapäevatöös kasutamiseks (Martin 2009). Reeglina ei ole URE ettevõtjad kogunud turundusinimesed ja nende teadmised turundusteooriatest on tagasihoidlikumad.

Tabel 1.4. Klassikalise ja ettevõtliku turundus-mixi 4P selgitused.

Klassikaline turundusmaatriks		Ettevõtlik turundusmaatriks	
Asukoht/ jaotuskanalid. Kuidas ettevõtte toimetab oma teenuse kliendini. Kus klient seda tarbida saab ja sellega kokku puutub.	Hind. Hind ja toote hinnastrateegia. Väärtuse põhine, kuupõhine või konkurentsi põhine.	Inimene. Ettevõtmise juhust sõltub kogu ettevõtte või ettevõtmise õnnestumine. Kogemused, teadmised, suhtumine jms. Isiklikud kontaktid sihtgrupi ja sihtgrupi mõjutajatega.	Protsess. Ettevõtja pöörab tähelepanu teenuse pakkumise protsessile ja kliendi reaalsete vajaduste loomisele.
Reklaam. Kuidas saab klient teada toote/teenuse olemasolust. Sõnum potentsiaalsete klientideni ja tekitada soovi teenust tarbida.	Toode. Teenuse ja toote kirjeldatakse ja tuuakse välja tema kasud ja eristuvus. Bränding ja toote järelteenus.	Eesmärk. Tegevused on eesmärgistatud ja otsustes lähtutakse peamisest eesmärgist.	Praktika. Ettevõtja jälgib kuidas viiakse protsess ellu nii, et kliendile oleks tagatud tema vajaduste rahuldamine.

Allikas. Kotler ja Armstrong 2008, Martin 2009, autori modifikatsioon

Toote ja teenuse strateegias jälgitakse 3 peamist aspekti (Kotler ja Armstrong, 2008).

- Teenuse osutamise kolm peamist parameetrit. Teenuse kvaliteet mõjutab otseselt toote positsioneerimist. Teenuse omadused, mis rahuldavad tarbija vajadusi. Teenuse disain, mis aitab parimal võimalikul moel tarbijatel teenust tarbida.
- Bränding. Oluline element teenusestrateegia juures. Tulevikus peetakse seda kõige olulisemaks faktoriks sest brändi järgi tunneb tarbija ära teenuse ja brändi järgi jääb mäletama teenuse tarbimisest saadud kogemust.
- Teenuse tugi. Teenuse juures on oluline teenus ise kui ka sinna juurde kuuluvad eel- ja järeltegevused.

Hinnastamise strateegia on väga oluline ja kõige lihtsamini muudetav parameeter turundusmaatriksis. Võrreldes muude strateegia parameetritega on hind ainus, mis tekitab reaalselt raha, teised parameetrid on ainult kuluparameetrid. Kolm peamist hinnastamise kategooriat on: väärtuse põhine, kulupõhine, ja konkurentsi põhine hinnastamine (Kotler ja Armstrong, 2008, Avlonitis ja Indounas 2005)

- Väärtuse põhine hinnastamine. Tarnija peab identifitseerima kliendi rahas mõõdetava probleemi ulatuse ja hindama oma teenust ja selle võimet rahuldada kliendi probleemi. Otseseks hinna mõjutajaks on lõppklient.
- Kulu põhine hinnastamine. Teenuse pakkuja võtab arvesse kõik teenuse pakkumiseks tekkivad kulud ja lisab sinna juurde oodatava kasumi. Otseseks hinna mõjutajaks on tarnija.
- Konkurentsi põhine hind. Hinna määramisel järgitakse turu hinda, tavaliselt juhindutakse turuliidri järgi. Otseseks hinna mõjutajaks on konkurent.

Reeglina kasutavad URE väärtuse põhist hinnastamist, sest nad loovad uudes tooted ja teenused. Samas võidakse luua ka lahendusi, läbi mille on võimalik pakkuda teenuseid odavamalt võrreldes konkurentidega ja kasutatakse konkurentsi põhise odavat hinda.

Tabel 1.5. Hinna positsioneerimise strateegia maatriks.

		Hinna roll	
		Aktiivne	Passiivne
Hinna tase	Kõrge	Bränd pakub kõrget lisaväärtust. Kvaliteeti, Staatust.	Kõrge hind on oluline selleks, et tagada väikses segmendis piisav marginaal kulude katmiseks. Hinda õigustab teenuse funktsionaalsusel.
	Madalam		

Madal

Klassikaline allahindluskampaaniate korral massturunuduse ja -tarbimise korral.	Kasutavad väiksed tootjad, kes saavad hinda pakkuda tänu madalatele tootmiskuludele ja tulenevalt tundmatust brändist.
---	--

Allikas: Piercy et al. 2010, autori modifikatsioon.

Autori arvates võivad URE kasutada kõiki hinna positsioneerimise strateegiaid v.a. madalat aktiivset.

URE ettevõtted püüavad valdavalt kasutada väärtuse põhist hinnastamist. Tavaliselt on nende niši põhised teenused mõõdetavad, tarbijale on võimalik väärtust selgelt kommunikeerida ning väärtuspõhised hinnamudelid on tavaliselt kasumlikumad. Väärtuse põhist hinda ostvad tarbijad on ka valdavalt teadlikud, mida nad antud hinna eest ostavad ja mis on alternatiivsed kulud kui nad jätavad teenuse ostmata. URE ettevõtete jaoks on hinnastrateegia olulisim strateegiline otsus. (Piercy *et al.* 2010).

URE valivad reeglina turule sisenemiseks eristuvuse või fokusseerimise strateegia. Reeglina on nende poolt loodud teenused uudsed ning unikaalsed ning neil ei ole reeglina palju finantsressursse, et turule siseneda laiaulatuslikult. Fokusseerimise strateegiat toetab ka ettevõtte juhtide kompetents ja kontaktvõrgustik mingis valdkonnas. Piiratud ressursside korral on URE-l reeglina lihtsam läbi lüüa rahvusvaheliselt arenedes koostöös strateegilise partneriga. Ettevõtliku turunduse mõttemaailmaga juhid ei keskendu niivõrd turundusteoriatest lähtuvatele tegevustele kui võrd eesmärgi saavutamiseks vajalikele tegevustele, mistõttu sobib neile ka paremini koostöös strateegilise partneriga koos areneda kui iseseisvalt turundustegevustele ressursside kulutada. Tulenevalt teenuste uudsusest on URE-l võimalik müüa teenuseid strateegilisele partnerile väärtuspõhise hinnastamise alusel ja teenida suuremat tulu võrreldes näiteks kulustrateegia põhise hinnastamisega.

2. PRESMARTI RAHVUSVAHELISTUMISE STRATEEGIA ALUSED

2.1. Metoodika. Ettevõtte PreSmarti tutvustus. Rahvusvahelistumise otsus

Metoodika. Magistritöö loomisel ja andmete kogumisel on kasutatud juhtumiuuringu meetodit selleks, et arendada teooriat konkreetse ettevõtmise näitel. Juhtumiuuringu kasutamine on õigustatud ka seetõttu, et üldised teooriad, milles kogutakse üldisi andmeid ei kirjelda ettevõtte tegelikku olukorda. Juhtumiuuring annab võimaluse minna süvitsi ja luua väärtust konkreetse juhtumi arendamiseks. Juhtumiuuring annab võimaluse keskenduda hetkeolukorra dünaamikale (Amaratunga ja Baldry 2001) ja võimaldab uurida teooriat empiirilisel reaalse elu kontekstis (Yin 1994). Töös on kasutatud Dubois ja Gadde (2002) soovitusi teha korraga nii teoreetilist osa, empiiriliste andmete kogumist kui ka käsitleda juhtumit. Juhtumiuuringut toetas ka osalusvaatluse meetodi kasutamine. Osalusvaatlus on üks tähtsamaid juhtumiuuringu meetodeid, mis annab võimaluse koguda kvaliteetsemaid andmeid ja annab võimaluse luua täpsem strateegia (Palsson 2007). Osalusvaatluse meetod oli õigustatud kuna töö autor on PreSmarti Euroopasse laienemise tegevustega seotud.

Kvalitatiivsete andmete kogumiseks on läbi viidud intervjuusid nii ettevõtte asutajatega kui ka potentsiaalsete klientidega. Eesmärk oli saada info esmastest andmeallikatest selleks, et läbi intervjuude arendada edasi ka ettevõtte äritegevust. Teiseste andmete kogumiseks on kasutatud turu- ja konkurentsiaruandeid. Kasutati avastuslikku uurimist tulenevalt ressursside piiratusest ja eelduste kontrollimise vajadusest. Töö käigus viidi läbi 5 intervjuud ja üks paneelintervjuu 5-le trükiettevõttele. Trükiettevõtetest võivad saada olulised strateegilised koostööpartnerid rahvusvahelistumisel. Intervjueeritavate andmed, positsioonid, intervjuude aeg ja kestus on ära toodud käesoleva töö lisa 1. Intervjueeritavate seas oli 4 lahenduse vastu huvi tundvat potentsiaalset klienti. Intervjueeritavatest 3 olid korporatiivklientide esindajad, kes on vastutavad hankeprotsesside ja kulude eest. Intervjueeritavatest 2 oli Euroopa trüki- ja kommunikatsioonituru arenguid tundvad spetsialistid ja potentsiaalsed kliendid. Ettevõtte asutajatega on töö koostamise käigus korduvalt suheldud Skype videokonverentsi vahendusel. Intervjuud olid nii avatud kui suletud küsimustega ja

kasutati poolstruktureeritud küsitlusankeeti. Potentsiaalsete klientidega ja trükitööstuse turgu tundvate inimestega viisin intervjuud läbi nii silmast silma kohtudes kui ka Skype vestlust kasutades. Keskmine intervjuu pikkus oli üks tund. Ühe kliendiga kasutasin ka e-posti intervjuu formaati, kuna kohtumise aega ei olnud võimalust leida. Intervjuude küsimused on lisas 2.

PreSmart Solutions LLC (“PreSmart”), on turundus ja hanketeenust pakkuv ettevõtte, mis on fookusseerunud tarkvara arendamisele. Hanke- ja finantshaldusplatvorm on loodud reklaamtrükitööstuse sektorisse ja lahendus on edasi arendatav web, mobiili, video jms. kulukate spetsiifiliste turundusteenuste haldamisprotsesside optimeerimiseks.

Tarkvara ja hanketeenus võimaldab suurkorporatsioonidel, kellel on suured reklaamtrükiste tootmise kulud, telemarketingi teenusekulud, web turunduskulud, kokkuvõetud läbi protsesside optimeerimise. PreSmarti tarkvara platvorm on välja arendatud ning paindlikult suurkorporatsioonide protsessidega kohandatav. Täna on klientideks Fortune 500 ettevõtted USA-st.

PreSmart loodi selleks, et lahendada kolm kulukat tööstuse kitsaskohta.

1. Suurtes korporatsioonides üldine protsesside ebaefektiivsus ja tsentraliseeritud lähenemine – eriti printmaterjalide (reklaamtrükiste) tootmisel. USA-s 2012 aasta käive hinnanguliselt \$55 mlrd. (Otsmaa 2012)
2. Uute turundustehnoloogiate, teenuste ja kanalite integreerimine ja kasutamine korporatsioonide olemasolevates turundusprotsessides on keerukas. Nagu näiteks trükiteenuse tellimine *print-on-demand*, võrdluseks *in-line printing*; sisseostetud telemarketingi teenus vs. reaalsajas suhtlemise tehnoloogiad; tavaline e-post vs. sotsiaalmeedia.
3. Internetireklaamide kulude hüppeline kasv ja standardiseeritud kulude hindamismetoodika puudumine erinevate online meedia kulutuste hindamiseks nagu SEO (otsingumootoritele optimeerimine), SEM (otsingumootorite turundus) ja sotsiaalmeedia.

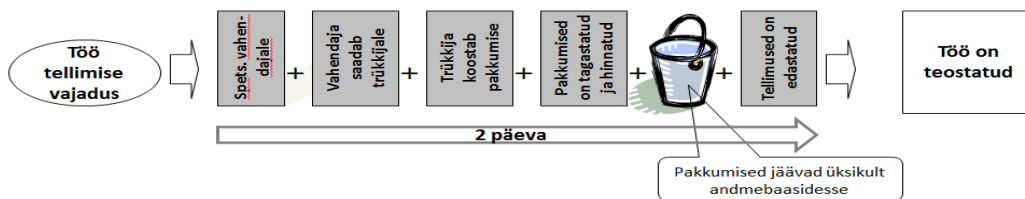
Platvormi välja töötamist alustati Anthem Blue Cross ja Blue Shield korporatsiooni tellimisel 2008. aastal. Korporatsiooni turunduskulud olid \$90 milj. aastas. Analüüside

tulemusel selgitati välja, et suurim kokkuhoiu võimalus on reklaamtrükiste valdkonnas läbi protsesside optimeerimise, mitte tellimuste vähendamise. Esimese aasta jooksul suudeti tänu platvormi abile kokku hoida 18% kulutustest \$34 milj dollari kulutuste juures ning järgnevatel aastatel jätkus kulude kokkuhoid läbi tellimisportsessi optimeerimise. Peale edukat probleemi püstitamist ja probleemi lahendavat teenuse- ja tarkvaraplatvormi loomist asutati ettevõtte PreSmart 2009. aastal Connecticutis USA-s, mis jätkas platvormi arendamist. Ettevõtte juhid on Mati Otsmaa ja Bill Silverstein, kellel on üle 30 aasta kogemust trükitoöstuses ja turunduses.

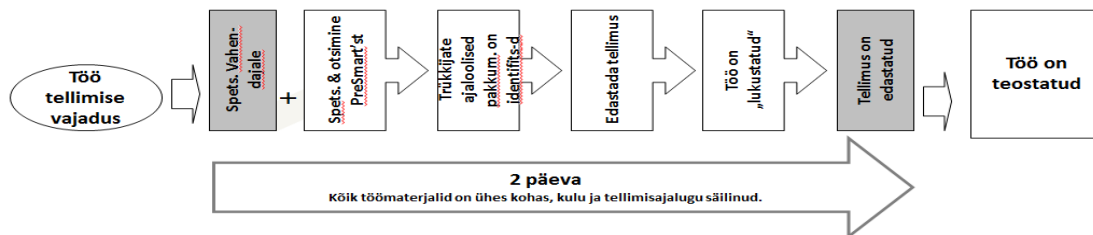
Pakutava teenuse kirjeldus. PreSmarti teenusplatvormi võib nimetada efektiivsusteenuseks ja äriprotsesside sisseostmise teenuseks (*business process outsourcing*). Teenuse kaks suuremat osapoolt on suurkorporatsioonid ning trükiettevõtted. Koostööpartneriteks võivad olla trükiteenuste vahendajad. Suurkorporatsioonidel ei ole täna efektiivseid lahendusi, mis aitaks neil hallata reklaamtrükiste hinnapäringute küsimist, tööde tellimist, hinnata tarnijaid, hallata ning võrrelda ajaloolisi tellimusi korporatsiooni siseselt. Tarkvara on loodud spetsiaalselt trükitööde tellimiseks, mis sisaldab endas päringute spetsifikatsioonide koostamiseks spetsiifilisi küsimusi, mida klassikalistest hankeplatvormidest ei leia. Peale andmete sisestamist on andmebaasis võimalik võrrelda ajalooliselt tehtud töid ja nende kulu nii korporatsiooni enda kui PreSmarti klientide töid. Lisaks tööde ajaloole on korporatsiooni inimesel võimalus leida varem samalaadseid töid teinud prindiettevõtteid, kellele saab läbi süsteemi saata otse päringu ning säästa aega. Lahendus sisaldab prindiettevõtete andmebaasi koos nende spetsiifiliste võimaluste ja referentsidega. Tellijatel on võimalik tellida otse tootjatelt ja jätta vahelt ära kulukad trükiteenuse vahendajad. Korrektselt vormistatud päring lihtsustab pakkumise koostamist läbi millega säästetakse aega. Platvorm võimaldab pakkujal pakkumisele juurde lisada olulist infot nii kirja pildis kui audiovisuaalselt. Finantsarvestus käib läbi tarkvaraplatvormi, mis tagab efektiivse kulude haldamise. Tarkvara ühendatakse korporatsioonide finantsarvestussüsteemidega, mis loob võimaluse finantsinimestele olla kursis eesootavatest kulutustest.

Trükitööde klassikaline tellimisprotsess ja PreSmarti tööprotsess (joonis 2.1.).

Enimlevinud tootmisprotsess



Tootmisprotsess PreSmartiga



Joonis 2.1. Trükitööde klassikaline tellimisprotsess ja PreSmarti tellimisprotsess (autori joonis).

Rahvusvahelistumise otsus. Võib väita, et Ameerikast läbi Eesti Euroopasse laienemise alustamise taga oli nii emotsionaalne kui ka ratsionaalne otsus. Esimene põhjus on see, et ettevõtte üks asutajatest on väliseestlane ja Eesti patrioot. Tema hinnangul on eestlased väga ettevõtlikud ja võimelised viima lahenduse Euroopa turgudele. Ratsionaalsed põhjused: a) Euroopa teenuse arendust on Eestist teha kuluefektiivsem võrreldes USA või mõne teise Euroopa suurriigiga; b) Strateegiliselt on oluline kaasata Eestist ja teistest Ida-Euroopa riikidest arenemisplaanidesse prinditööstusettevõtted, kellel on huvi eksportida ja kelle teenused on odavamad kui Lääne-Euroopa riikides.

Rahvusvahelistumise otsuse eelduseks oli, et samad kitsaskohad, mis eksisteerivad Ameerikas eksisteerivad ka Euroopa reklaamtrükiste turul – puudub tsentraliseeritud lahendus trükiteenuste ostmiseks ja tegevuste optimeerimiseks. Euroopas teeb korporatsioonide tegevused keerukamaks multikultuursus, erinevad riigid ja rahvused. Tarkvaralahendus aitab korporatsioonidel parendada nii riikide siseseid protsesse kui ka piiride üleseid protsesse. Platvorm võimaldab vahendada adekvaatselt infot nii ajalooliste tellimuste spetsifikatsioonidest, kuludest kui ka usaldusväärsetest tootjatest üle-Euroopa. Teisalt võimaldab platvorm prindiettevõtetele suurendada müüki nii riikide piires kui ka ekspordimüüki ülepiirilisel jättes vahelt ära teenusevahendajad.

PreSmarti eelduslik uskumus on, et optimeerimise mudel töötab Euroopa turgudel samuti nagu see töötab USA turul. Positiivsed eeldused ärimudeli edukaks läbilöömiseks Euroopas.

- USA Fortune 500 ettevõtetel on suureks probleemiks reklaamtrükiste kulud, täna puudub laialt levinud vastav spetsiifiline hankesüsteem.
- Levinud on erinevad hanke ja oksjoni baasid aga pole teada ajalooliste spetsiifiliste teostatud tööde andmebaasi.
- Euroopa multikultuurses keskkonnas töötavad korporatsioonid piiriüleselt, mis raskendab omakorda hankeprotsesside ja tarnijate võrgustiku ühtlustamist.
- Ärimudel on tõestanud oma elujõulisust USA Fortune 500 ettevõtete seas, tõenäoliselt töötab see ka Euroopas.

Euroopa turule sisenemine on planeeritud teha läbi Eesti. Euroopa müügikontor luuakse Eestisse. Tarkvaraarendust on seni tehtud USA-s aga ettevõtte arenedes on võimalus tuua tarkvaraarendus meeskond Eestisse selleks, et optimeerida arenduskulusid. Peale esimest klientide positiivset tagasisidet ja strateegiliselt olulisi koostöölepinguid on vajalik kaasata riskikapitali selleks, et kiirendada müügi- ja turundustegevusi.

Rahvusvahelistumise tegevuste käivitamise aluseks on järgnevad punktid:

- Ärimudel on ennast USA turul õigustanud. Suurkorporatsioonide baasil on ärimudel välja töötatud ja nad kasutavad seda. Platvormile on koondatud üle 60% USA trükiettevõtete andmetest. Toode on olemas ja täna otsitakse lisaraha \$3 milj. selleks, et arendada müügi ja turundustegevust nii USA-s kui järgmise sammuna Euroopas.
- Ärimudeli õnnestumist soodustas fakt, et USA trükiturg oli killustunud. Olemasolevad andmebaasid ja teenuse pakkujad ei ole koondanud spetsiifilist finantsinfot üleriigiliselt ja tänaseks veel ei ole tekkinud tugevaid konkurente USA-s.
- Esmased uuringud ja intervjuud multikultuursete organisatsioonide esindajatega (Paul 2013, Börje 2013, Intervjueeritav1 2013, Paneeluuring 2012) on näidanud, et ka Euroopa multikultuurses keskkonnas on loodud trükispetsiifilist tellimusplatvormid, mis ei toeta efektiivselt finantsandmete haldamist. Üldised

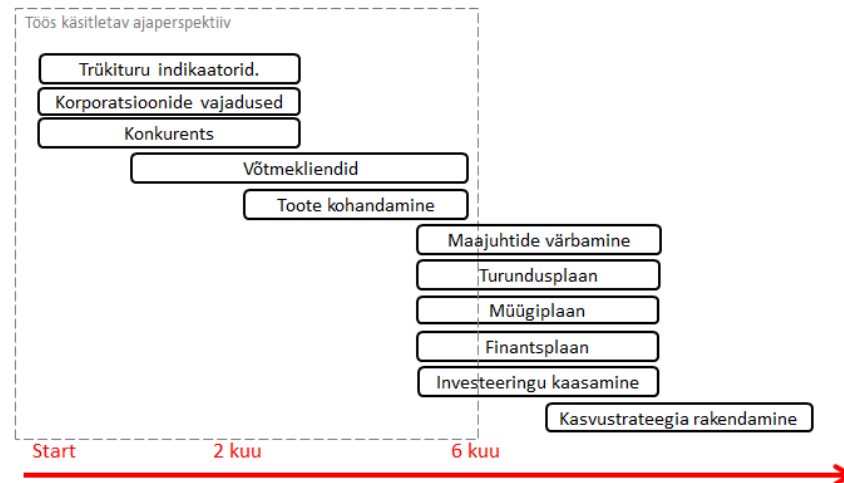
hankekeskkonnad ei lihtsusta trükiteenuste hankimist ja tellimist tulenevalt ala spetsiifikast. Agentuuridel on olemas oma teenuste pakkumiseks spetsiifilised lahendused spetsifikatsioonide ja kujundusfailide haldamiseks.

- Skandinaavia ja Suurbritannia on teistest Euroopa riikidest selliste lahenduste taseme poolest ees (Grjotheim 2013, intervjueritav 1, Paul 2013, Tammes 2013) millest järeldame, et skandinaavia korporatsioonid juba kasutavad efektiivsust tõstvaid tehnilisi lahendusi. Turule sisenemine on lihtsam ja vähem peab ressursse kulutama mõttemaailma muutmisele.
- PreSmarti üks omanikest on väliseestlane, kellel on hea kontakt Eestiga. Tema hinnangul on Eestis loodud väga hea rahvusvahelise ettevõtlusega alustamise keskkond ja infrastruktuur. Ettevõtlikud ja töökad inimesed on kompetentsed arendama maailmatasemel IT süsteeme ja neid müüma rahvusvahelistel turgudel. Tema hinnangul on Eestis loodud head eeldused Euroopa kontori ja arenduskeskuse loomiseks ning siinne ärikliima on usaldusväärne.
- Eestis ja Baltikumis on trükiteenustus kõrgel tasemel nii trükikvaliteedilt, – kiiruselt kui ka teenuse pakkumiselt. Eritööd on märgatavalt odavamad kui lähiregiooni Euroopa maades ja mujal Lääne-Euroopas. Väikeriikide trükiettevõtted on väga huvitatud ekspordimüügi suurendamisest. Trükiteenusturid on valmis tulema strateegilisteks partneriteks lähiregioonis laienemiseks. (Paneelintervjuu 2012, Tammes 2013)
- Lisaks trükiteenustele on platvormi võimalik laiendada teistesse spetsiifilistesse valdkondadesse nagu näiteks interneti reklaam ja mobiiliturundus. Trükiteenustuse turg on lähtepunkt laienemaks hiljem teistesse valdkondadesse (Otsmaa 2012).

2.2. PreSmarti Euroopasse rahvusvahelistumise strateegia elemendid

Eeldatavad rahvusvahelistumise strateegia sammud. PreSmartil on Euroopasse laienemiseks kasutada väga piiratud ressursid, soovituslikud tegevused lühidalt: leida referentskliendiks ja strateegiliseks partneriks multikultuurne korporatsioon, mis tegutseb Euroopas piiride üleselt vähemalt 5-s riigis.

Ettepanek on Põhja-Euroopa ja Suurbritannia turule siseneda kohe ja kasutada ärivõrgustike abi. Eeldatav PreSmarti rahvusvahelistumise hilisem strateegia on illustreeritud joonisel 2.2. koos selgitustega allpool.



Joonis 2.2. Rahvusvahelistumisega alustamise strateegiline plaan (autori joonis).

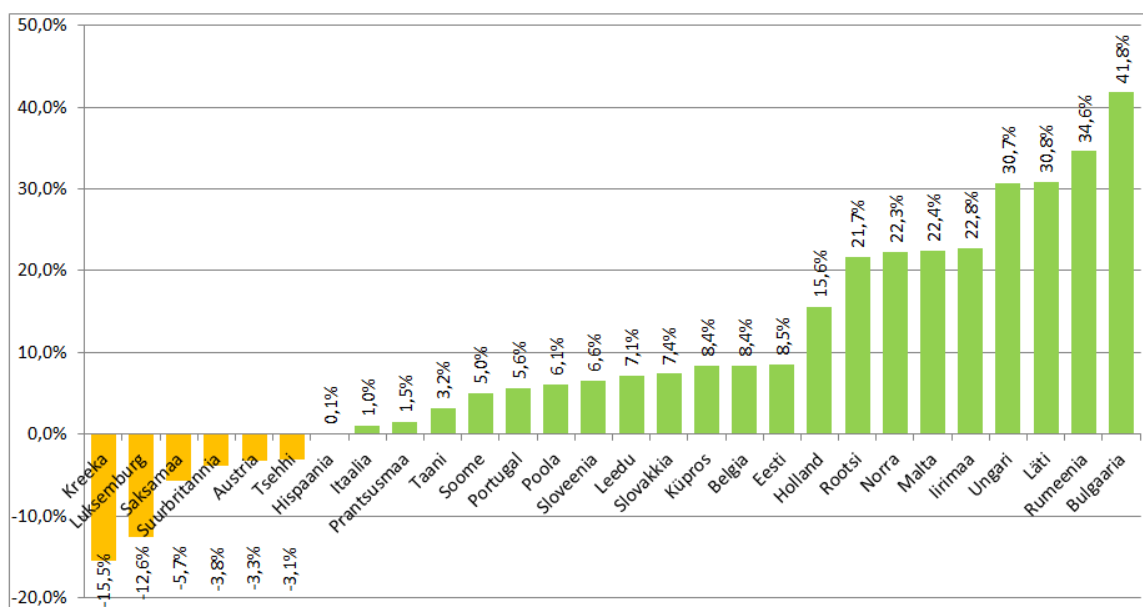
Autor pakub välja järgmised strateegilised sammud.

- Leida referentsklient, kellega sõlmida strateegiline partnerlus.
- Toote ja teenuse kohandamiseks referentskliendi vajaduste järgi kasutada PreSmarti USA ressursse.
- Multikultuurse esimese kliendi abil tekivad referentsid teistesse Euroopa riikidesse.
- Sõltuvalt kliendi ärivaldkonnast ja spetsiifikast koostada sektori põhine fookuseeritud turundus- müügi ja finantsplaan. Esimene klient regioonis on eelduseks investeeringute kaasamiseks Euroopast.
- Laienemiseks kaalutakse eraldi organisatsioonide loomist sihtriikidesse, nn maajuhtide palkamist, agentide kasutamist, trükivahendajate ülesostmist ja muid võimalikke strateegilisi partnerlusi.
- Aga enne esimese referentskliendiga lepingu sõlmimist ei näe töö autor põhjalikul rahvusvahelistumise strateegia loomisel väärtust, vaid oluline on välja selgitada olulised elemendid strateegia loomiseks ja käivitamiseks kohe peale investeeringu saamist.

Trükituru analüüs

Euroopa viie suurima riigi trükitööstuse käive 2009 oli ligikaudu 68 miljardit eurot ja Euroopa Liidus oli trükitööstuse käive 2008. aastal 100 miljardit (Intergraf 2011), millest suurem osa ajakirjandus. Sektoris on ligi 85% ettevõtetest tööl vähem kui 20 inimest. Intergrafi poolt korraldatud küsitluses vastanud ütlesid, et rohkem kui 80% tellimustest on vähem kui 5 000 trükiühikut, mis kinnitab tellijate sõnu, et partiide tellimise sagedus suureneb ja partiide kogused vähenevad (Intervjueeritav1 2013, Grjotheim 2013).

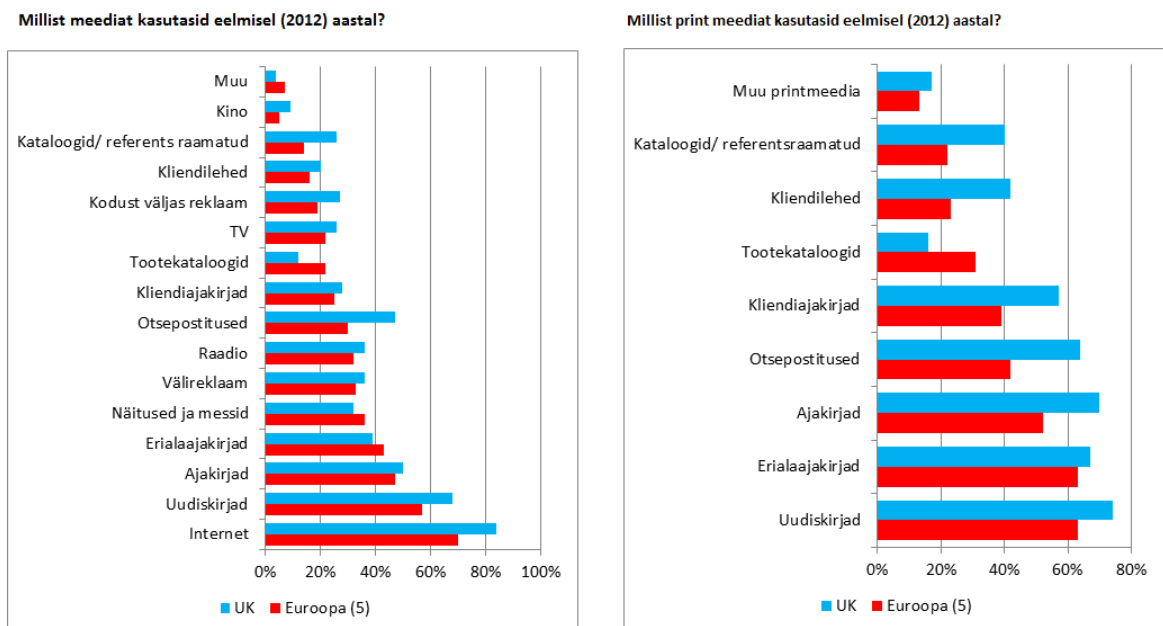
Tugevates trükitööstuse riikides nagu Saksamaa ja Suurbritannia on trükitööstuse ekspordikäibed viimastel aastatel langustrendis (joonis 2.3.). Põhjuseks vähenev nõudlus trükitoodangu järele ja kallim tootmine võrreldes teiste Euroopa riikidega. Skandinaavia trükiettevõtted otsivad koostöövõimalusi Balti riikides järgmistel põhjustel: 1) Soov tõsta tootmisvõimsust; 2) Saavutada suurem kuluefektiivsus; 3) Kõrge kvaliteet; 4) 'Põhjamaine' ellusuhtumine.



Joonis 2.3. Trükitoodete ekspordi käivate muutused 2011. aastal võrreldes 2010. (United Nation Statistical Division Comtrade Database ja Mikko Grönlund 2012).

Eestist eksporditi trükitooteid rohkem kui €80 milj., millest rohkem kui €62 milj moodustasid ajalehed ja ajakirjad (Allikas. Eesti Trükitööstuse Liit). Eesti ja Baltikumi trükitööstused on kõrgelt kvalifitseeritud, kvaliteetsed materjalid ja kõrgtehnoloogilised seadmed. Baltikumi ettevõtete hinnaklass on võrreldes Rootsi ja Norra ettevõtetega mitmes tootesegmendis oluliselt madalam. Hilti Põhja regiooni, kuhu kuuluvad Suurbritannia, Iirimaa, Rootsi, Norra, Taani, Soome, hankejuht ütles, et 2013. aasta kataloogid tellitakse tsentraalselt Leedu tootjalt odavuse pärast. Balti riigid on Skandinaaviale distantsiliselt lähedal ja trükiste eksportimise perspektiiv suur. Täna on takistuseks mentaalne kaugus, kultuuriline eripära ja suhtlemisraskused. Trükituru analüüsi pikem käsitus on ära toodud lisas 3.

Korporatiivklientide vajadused. Uuringufirma Ipsos Synovate (2012) viis läbi uuringu viies Euroopa riigis (Suurbritannia, Prantsusmaa, Itaalia, Hispaania, Saksamaa) ja küsitles igas riigis viiskümmend turunduse otsustajat ja viiskümmend meediaagentuuri esindajat. Joonisel 2.4. nähtub, et ettevõtete enda poolt toodetavate tootekataloogide, otsepostituste, kliendiajakirjad ja ükselt-ükselt reklaammaterjalide osakaal on märkimisväärne. Oluline on märkida küsitluses vastanutest üle ühe kolmandiku on veendunud, et kasutab neid materjale turunduses ka kahe järgneva aasta jooksul. Küsitlusest ilmnes veel, et meediavaliku juures kolm kõige olulisemat faktorit on: brändi tugevdamine, parandada efektiivsust, loovad võimalused. Kolm olulisemat faktorit, mis on määravad trükstavate turundusmaterjalide tellimisel: maksumus info saaja kohta, trükikulud, postitamise kulud.



Joonis 2.4. Millist meediakanalit kasutasid eelmisel (2012) aastal ja millist printmeediakanalit kasutaksid järgneval kahel aastal? (Allikas: Ipsos Synovate küsitlus, autori modifikatsiooniga).

Korporatiivklientide jaoks on oluline kiired tellimuste tarned. Kuna paljud materjalid vananevad kiiresti siis ei tellita materjale suurtes kogustes lattu vaid eelistatakse väikseid ja suure sagedusega tarneid (Intervjueeritav1 2013, Paul 2013). Turundusprotsessid on läinud kiiremaks ja loovamaks, mis seavad tegutsemisnõuded protsessis osalejatele sh. trükipartneritele. Trükipartnerite jaoks teeb olukorra keerukamaks fakt, et nemad on selles protsessis üks viimaseid lülisid (peale tellijat ning kujundusagentuuri). Kui vahepealses protsessis on tekkinud viivitusi siis trükkija peab sellele vaatamata järgijäänud ajaga tellimuse täitma sest reklaamikampaania peab käivituma õigel ajal. Selline protsessi anomaalia nõuab trükkijalt suurt paindlikkust ja dünaamilisust ning sunnib leidma lahendusi kogu tellimusprotsessi efektiivsemaks muutmiseks (intervjueeritav1 2013, Paul 2013, Tammes 2013, paneelintervjuu 2012).

Tellijate jaoks on aeganõudvaimad tegevused spetsifikatsioonide koostamine. Tulenevalt trükiteellimuste spetsiifikast siis tavaliselt eelistatakse leida üks kindel pikaajaline partner, kellega aja jooksul leitakse ühtne tööruum. Klassikaliselt näeb see ette, et lepitakse pika ajaperioodi 1-2 aastat peal kokku ühikhinnad, mille alusel

tellitakse jooksvalt tooted. See omakorda seab piirid vahepealsele hinnakontrollile ja reeglina teeb kokkulepitud hinna muutmise keeruliseks. (Intervjueeritav 1, Paul, Börje 2013)

Teine oluline ja kulukas faktor on väiksed eritellimused. Turundusmeeskonnad töötavad järjest tihedamini välja uusi kampaaniaid, mis eeldavad trükimaterjale. Reeglina on need protsessid kiired ja eritellimused ei mahu nn raamhangete hindade alla, mis tingib eraldi hinnapäringute võtmised (Intervjueeritav 1 2013). Kui suurte hangetega tegelevad tavaliselt hankespetsialistid siis eritellimustega tegelevad ka turundusinimesed, mis põhjustab kogu protsessi ja kulude raskemat kontrollimist. Mitme osapoole puhul kasutatakse suhtlemiseks lokaalseid lahendusi nagu näiteks tabelarvutusprogrammid (N: Excel) ja e-kirjad, mis üldjuhul jäävad protsessihaldaja valdusesse ja ei soodusta info kättesaadavust teistele võimalikele osapooltele ettevõttes (Intervjueeritav 1 2013, Paul 2013, Börje 2013).

Keeruliseks teeb olukorra suur korporatsioonide multikultuursus, kus kohtuvad erinevad riigid, kultuurid ja majanduste arengute tasemed. Tänapäevaste lahendustega on keeruline ja aeganõudev korraldada riikide üleseid hankeid, mistõttu tihti loobutakse ja ei kasutata ära võimalikke hinnavõite riigipiiride üleselt korporatsioonide tasemel. (Intervjueeritav 1 2013, Paul 2013). Kui korraldatakse hankeid siis üle 1-2 aasta ja mitte nii kiiresti vananevate materjalide peale (Intervjueeritav 1 2013). Bertram Paul (2013), kes on Hilti korporatsiooni põhja regiooni (Suurbritannia, Rootsi, Norra, Soome, Taani, Iirimaa) hankepealik ütles, et nemad korraldasid tsentraalse hanke tootekataloogide trükkimiseks. Kokku võtsid 10 pakkumist sealhulgas Rootsist, Itaalias ja Inglismaalt ning lõpuks tellitakse järgneva aasta tootekataloogid Leedu trükifirmalt. Protsess oli aeganõudev ja keerukas aga tasus enda ära, sest trükimahud ja rahasummad on suured. Kiirete materjalide (N: reklaamlehed, voldikud) hankimisel tänapäevaste protsessiliste lahenduste juures hinna ja ajavõitu ei saavutata (Paul 2013, intervjueeritav 1 2013).

PreSmarti konkurendid. Sisenemise faasis konkurente detailselt välja ei otsita vaid info kogutakse jooksvalt koos muu olulise infoga potentsiaalsete klientide käest ning teistelt partneritelt. Tähtsamad konkurentide grupid, kelle vastu peab ettevõtte ennast positsioneerima on tabelis 2.1.

Tabel 2.1. PreSmarti konkurendid.

Suured hankekeskkonnad	
<ul style="list-style-type: none"> + Sisaldavad trükiettevõtete kontaktandmeid. + Lahendused vabas vormis pakkumiste küsimiseks + Lahendused oksjonite ja hangere korraldamiseks + Suure geograafilise ja globaalse katvusega + Interneti põhised platvormid 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei sisalda trükispetsiifilisi päringu vorme ja mehhanisme - Ei ole ühildatav ettevõtte finantssüsteemidega kuluaruannete ja eelarve prognooside jaoks - Ei sisalda arveldamist - Ei sisalda spetsifikatsioonide ja ühikhindade järgi võrdlemise lahendusi
Trükivahendajad	
<ul style="list-style-type: none"> + Sisaldavad trükiettevõtete kontaktandmeid ja nende trükiettevõtete võimekust + Pakkumiste koostamiseks täpsed spetsifikatsioonid + Sisaldavad trükifailide edastamise ja muutmise funktsioone + Interneti ja serveri põhised platvormid 	<ul style="list-style-type: none"> - Kinnised platvormid, ühe ettevõtte piires - Ei ole ühildatav ettevõtte finantssüsteemidega - Ei sisalda ettevõtte jaoks olulist kulude ja eelarvete finantsinfot
Ettevõtete finants ja hankeplatvormid	
<ul style="list-style-type: none"> + Ettevõtete juhtimistarkvarade moodulid (N: Supply Resource Module, Contract Lifecycle Management) on ühendatud juhtimissüsteemidega ja sisaldavad ettevõtete tarnijate infot ja finantsajalugu + töötajatele tuttavad lahendused ja ei vaja ümberõpet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei sisalda trükispetsiifilisi lahendusi spetsifikatsioonide koostamiseks - Ei võimalda ühildada lihtsalt ja kiirelt tarnija süsteemidega

Allikas: intervjuude tulemus, autori uuring

Euroopas laienemine. Esialgu piisab ettevõttel sellest kui Euroopa üksuse juriidiline isik luuakse Eestisse, mis tagab õigused ja loob usalduse regioonis tegutsemiseks. Ettevõtte peaks arvestama võimalusega, et hilisemas faasis luuakse juriidiline üksus investorite poolt soovitud riiki selleks, et kontrollida oma investeeringut paremini. Näiteks kui investorid on Suurbritanniast siis võib olla nende sooviks, et ettevõtte juriidiline aadress asub nende majanduskeskkonnas ehk Suurbritannias. Euroopa haru käivitamiseks on ressursid väga piiratud, mistõttu on ka alustamine väga komplitseeritud ja nõuab siinsetelt inimestelt tugevat sisemist motivatsiooni.

Eestist värvata turundus, ettevõtlus ja trükivaldkonna kogemustega Euroopa regiooni juht. Palgatava inimese oluliseks eelduseks peaks olema loomupärane ettevõtlikkus, soov siseneda ettevõtlusesse ja suur korporatiivkontaktide baas või väga hea ligipääs kontaktidele. Loomupärane oskus projekte ja inimesi juhtida ning neid motiveerida.

Suure õppimisvõimega ja kollektiivset õppimist arendava mentaliteediga. Tulenevalt ettevõtte soovituslikets lähtevaldkondadest võiks valitava juhi taust olla tervisetehnoloogiate-, meditsiini-, finants- või kindlustusvaldkonnast. Motivatsioonipaketiks saab juht osaluse Euroopa organisatsioonis. Kuni referentsklientidega lepingute sõlmimiseni ning riskikapitali hankimiseni juhile palka ei maksta ja pole plaanis palgata ka täiendavalt inimesi. Suur oht on, et piiratud ressursside tingimustes tegutsedes venib edu saavutamine ja ettevõtjatel kaob motivatsioon.

Peale riskikapitali kaasamist laiendada organisatsiooni müügivõrgustikku erinevatesse riikidesse. Eelistatavalt luua oma meeskond ja palgata maajuhid nendesse riikidesse kus tegutseb referentsklient. Soovitavalt alustada 2-3 välisriigiga. Käesolevate teadmiste järgi ja võimalikke teisi arenguid silmas pidades ei maksaks välistada ka agentide palkamist ja väiksemate trükivahendusagentuuride ülesostmist koos müügiressursi ja kliendibaasiga (Grjotheim 2013). Eestisse luua arendus- ja klienditeenindus ressurss peale riskikapitali kaasamist ja järgmiste kliendilepingute sõlmimist. Selle ajani tellida arendustööd USA meeskonnalt. USA ja Euroopa üksuste vahel sisse viia regulaarsed kompetentsivahetamise tegevused ja luua õppiva organisatsiooni mehhanismid. Esimesel aastal saata USA-st müügiinimesed Euroopasse, et koostöös leida võimalused potentsiaalsete klientidega koostöölepete sõlmimiseks. Strateegilised otsused teha koostöös põhiomanikega. Taktikalised otsused ja kohalikud tegevused kooskõlastab Euroopa juht põhiomanikega. Töö autori ülesanne on aidata kaasa inimeste leidmisel ja potentsiaalsete klientidega kontaktide loomisel.

Teenuse arendus. Toode ise on USA-s välja arendatud ja vajab ainult kohendamist uue kliendi vajadustega. Peale referentskliendiga (ja ka järgnevate klientidega) lepingu sõlmimist pakutakse tarkvara arendamist ja platvormi kohendamist talle tasuta. Oluline tingimus on, et klient võtab lahenduse kasutusele mitmes riigis korraga. PreSmarti huvi on näidata piiriülese koostöö võimalust ja kasutada näiteid uute sihtriikide referentsina. Piiriülene koostöö toob paremini esile toote eelised ja kasu kliendile. Teine tingimus on see, et klient annab oma varasemad ajaloolised trükipartnerite andmed koos finantskuludega igas riigis kus on korporatsioon. Selle tulemusel kasvab PreSmarti trükipartnerite kontaktandmebaas, trükikulude ja spetsifikatsioonide võrdluse andmebaas.

Võtmeklientide leidmine. Töö autori ja Euroopa juhi esimene ülesanne on leida strateegiline partner ja referentsklient, kelle abiga turul edasi areneda. Finantsressursid kontaktide arendamiseks on piiratud, mistõttu peab kasutama palju alternatiivseid lahendusi ning kasutama isiklike ärivõrgustike abi. PreSmartile olulised kontaktid ja teda mõjutavad osapooled (joonis 1.6.) esimeste kiirete kontaktide loomiseks on kaardistatud lisas 4 läbi, millede jätkata kontaktide loomist süvitsi sihtgrupi hulgas.

Peale esmase kontakti loomise viib Euroopa juht koostöös USA omanikega läbi toote esitluse ja kaardistab kliendi vajadused ning võimalused. Intervjuud viia läbi kas telefoni või videokonverentsi lahendusi kasutades. Intervjuu käigus lepatakse kokku PreSmart programmi esitus. Programmi esitlevad USA omanikud sest, see on usaldusväärsem ja näitab suurt kaasatust omanike poolt. Omanikud suhtlevad igapäevaselt USA suurkorporatsioonidega ja omavad väärtuslikke kogemusi äri arendamisel valdkonnas.

Turunduskommunikatsioonis kasutada esialgu olemasolevate ressurssidega kättesaadavaid lahendusi: a) blogidesse ja foorumites kirjutada teemakohaseid artikleid ja võita osapoolte tähelepanu; b) nii online ärivõrgustikes kui ka füüsilistel ärivõrgustike kohtumistel aktiivselt sõna võtta ja otsida potentsiaalseid kliente c) sihiteadlik trüki-, hanke- ja turundusteemaliste messide ja konverentside külastamine ning neil osalenud sihtgruppi kuuluvate ettevõtete esindajatega suhtlemine.

Segmenteerimine. PreSmarti esialgne probleemi püstitus ja mudel tõestati Fortune 500 ettevõtete peal. Tänapäevased arengud USA-s on näidanud, et sellise suurusega ettevõtteid kelle trükikulud on üle 50 milj. eur. on mõni sada ja see paneb piiri ette PreSmarti arengule. USA-s positsioneeriti teenus ümber klientidele, kelle aastane kulu trükimaterjalidele on 10-25 milj. eur, mis avaldas tuntavalt turgu.

Euroopas on kolm suurt kliendisegmenti: a) suurkorporatsioonid; b) prindiettevõtted; c) agentuurid ja trükivahendajad.

Suurkorporatsioonid: Väga raske on saada avalikke andmeid ettevõtete trüki- ja turunduskulude kohta Euroopas. Seetõttu võtta aluseks tingimused korporatsioonidele, et nad peavad tegutsema minimaalselt viies Lääne- ja Põhja-Euroopa riigis (peakontorid

Suurbritannias, Rootsis, Norras või Soomes) ja lisaks mõnes Ida-Euroopa riigis. Potentsiaalse kliendi aastane käive peaks ületama 1 miljardi euro piiri, millest tinglikult trükikulud võivad olla 0,25% ehk 2,5 milj eur. Rahvusvahelistumise algfaasis on soovituslik valida kliendid finants- kindlustus- ja tervisetehnoloogiate valdkonnast. USA-s töötatakse nendes valdkondades, mistõttu oleks sealsete referentside kasutamine mõjusam.

Trükiettevõtted: Trükiettevõtted jagunevad kahte kategooriasse: a) Baltikum, b) korporatsioonide senised partnerid. Eesti ja teised baltikumi ettevõtted soovivad eksportida lähiriikidesse. Nemad on PreSmartile strateegilisteks partneriteks lääneriikidesse laienemisel. Kohalikel turgudel neil koostöö huvi puudub tulenevalt turu väiksusest ja asjatu konkurentsi tekitamisest, küll aga on suur huvi teha koostööd eksporditurgudel (Tammes 2013, paneelintervjuu 2013). Tulenevalt Baltikumi trükiettevõtete spetsialiseeritusest ja väiksusest siis on nende huvi saada töid, mis on sobilikud just neile. Soovivad suuri mahte, millega koormata tootmist optimaalselt just neile sobilike töödega. Korporatsioonide senised koostööpartnerid pannakse mõnes mõttes sundseisu platvormiga liitumisel. Neil endal ei pruugi esialgu platvormiga liitumisest kasu olla sest esialgu on platvormi taga vähe tellijaid, külla aga aja möödudes ja tellijate arvu kasvades tekib ka välismaitsele printetevõtetele suurem müügi võimalus just nende nišides.

Agentuurid ja trükivahendajad. Suurtes maades on trükivahendus kaalukas äri kogu protsessis. Trükivahendajatele jääb turul koht seetõttu, et trükispetsifikatsioonide koostamine ja trükipartnerite valimine ongi keerukas protsess ja korporatsioonidel endal ei ole mõttekas kõike seda kompetentsi omada. Samas teeb see korporatsioonidele teenuse tarbimise kallimaks. PreSmarti platvorm sobib trükivahendajate tööriistaks kuna ka nemad peavad leidma trükkijaid ja haldama trükikulusid. Trükivahendusagentuurid on samal ajal ka konkurendid oma võimalike tarkvaraplatvormide ja teenustega. Töö käigus leida võimalusi agentuuride muutmiseks partneriteks ja hiljem võimalusel omandada koos müügiressursi ja kliendibaasiga.

Esimeses etapis tegeletakse aktiivselt korporatsioonidega selleks, et saada esimene klient ning teise kahe grupiga tegeletakse passiivselt, siis kui tekib vajadus seoses korporatsiooniga.

Hinnastrateegia. Hinnastrateegia on lihtneja positsioneeritakse väärtuse põhiselt. Pakkumise strateegias on hinna roll suur, mis läbirääkimiste käigus taandub passiivseks ja esile kerkivad muud argumendid.

1. Tarkvara arendustööd vastavalt kliendi vajadustele on tasuta.
2. Igakuine marginaalne kasutajapõhine püsitasu, mis tuletab meelde lahenduse olemasolu ja kutsub kasutama.
3. Töö alustamisel kogub PreSmart kokku ajaloolise printmaterjalide kulu info ja üheskoos kliendiga luuakse tuleviku säästmisplaan ja hinnatakse säästetavat raha.
4. Esimene pakkumine korporatsioonile – säästetud kasu jagamine. Säästetud rahalt, saab pool PreSmart. Ameerika kogemus on näidanud, et reeglina kliendid sellega ei lepi, sest nende arvates saab PreSmart liiga palju raha.
5. Teine pakkumine. PreSmart pakub litsentsilepingut ja küsib lisaks N: 20% säästetud summalt, reeglina ollakse selle lahendusega nõus
6. Mõne aasta möödudes soovivad kliendid kulust vabaneda ja on valmis platvormi välja ostma.
7. PreSmart käivitab laienemisstrateegia ja pakub kliendile lisaks arendatavaid mobiiliteenuste, veebiteenuste ja videoteenuste platvorme.

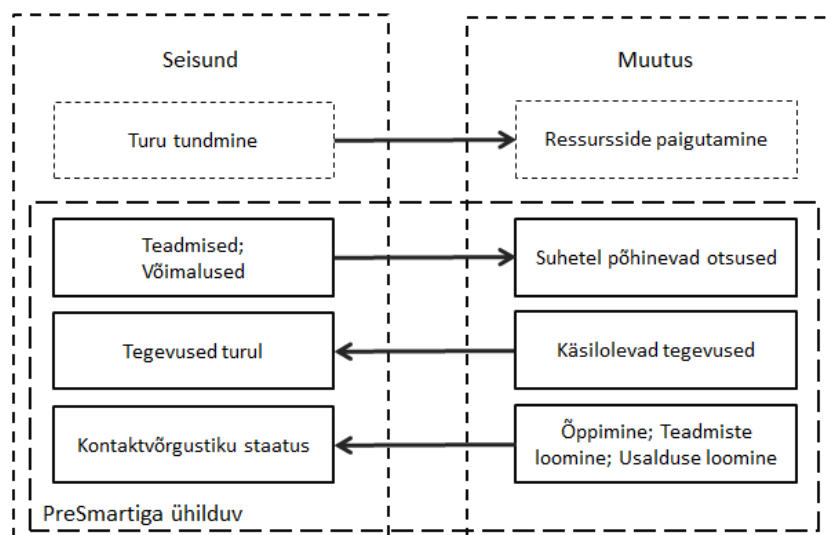
Esimest arendust saab kliendile pakkuda tasuta seetõttu, et põhitööd on juba loodud ja vaja on kohandada kliendi soovide ja süsteemide järgi. Mudelit on edukalt kasutatud USA-s ja lahendus on ennast tõestanud. Rahavood olemasolevatelt klientidelt on piisavad selleks, et sellist arendusstrateegiat rakendada.

2.3. PreSmarti rahvusvahelistumise vastavus teoreetilisele käsitlusele

PreSmarti ärimudel on loodud 2008-2009, rahvusvahelistumisega alustas 2013 aastal ehk ligi neli aastat peale asutamist. Knight ja Cavusgili (1996) järgi ei ole PreSmart enam uus ettevõtte, Oviatt ja McDougalli järgi klassifitseerub uueks rahvusvaheliseks ettevõtteks. Oviatti ja McDougall (2005) definitsioon on: Uus rahvusvaheline ettevõtte on organisatsioon, mis asutamisest alates püüab luua konkurentsi eeliseid kasutades olemasolevaid ressursse ja müües mitmel turul/maal. Fookus on rahvusvahelistumise

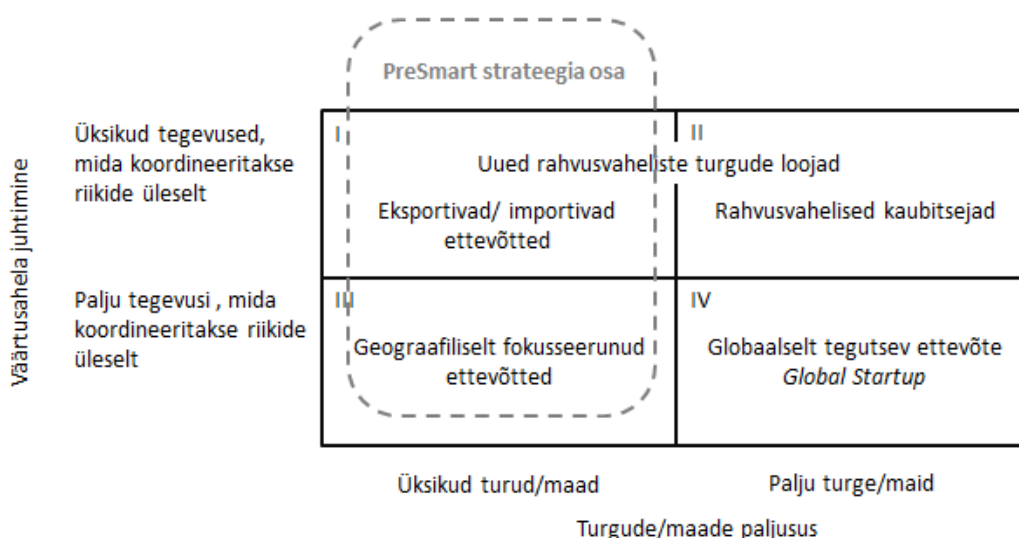
kiirusel, mitte nende suurusel. PreSmart on loodud USA-s, kus siseturg on maailma üks suurimaid. Alustades arenguid väikeste ressurssidega koos strateegiliste võtmeklientidega siis ei olegi algselt põhjust ja võimalust piiratud ressursside korral USA turult väljuda. Rahvusvahelistumise otsus tuli alles 4 aastat hiljem, selle järgi ei peaks PreSmart klassifitseerima kiirelt rahvusvahelistuva ettevõtte alla sest nad kasvasid koduturul, mitte ei laienenud kiiresti teistesse riikidesse.

Euroopasse hakati laienema peale ärimudeli tõestamist ja toote välja arendamist. Turule ei siseneta astmeliselt Uppsala mudeli järgi vaid turule sisenetakse kohe peale rahvusvahelistumise otsuse langetamist. Omanikel on ainult eelduslik arvamus turu vajadusest, loodud teenusmodelit ja probleem-lahendus eeldust minnakse kohe kliendi juurde kontrollima. Turule sisenemisel ja esimeste klientide saamiseks ei kulutata märkimisväärsed finantsressursse ega tehta investeeringuid turule sisenemiseks (joonis 2.5.). Turule sisenetakse läbi võrgustike ja isiklike kontaktide. Uute potentsiaalsete klientide leidmiseks on soovitatud samuti kasutada kontaktvõrgustike abi ja küsida referentse. Kontaktidelt saadud info rakendatakse kohe tegevustesse. Olulisel kohal on organisatsiooni õppimisvõime, sihiteadlikult kasutada igat kontakti ning tegevust õppimiseks ja kompetentside tõstmiseks.



Joonis 2.5. Uppsala mudeli rahvusvahelistumise karakteristik PreSmarti kontekstis (Johanson ja Vahlne 1977, 2009, autori modifikatsioon)

PreSmarti võib klassifitseerida rahvusvaheliselt tüübilt (Oviatt ja McDougall 1994) geograafiliselt fokuseerunud ettevõtteks. Rahvusvahelistumise areng toimub Euroopa riikides ja riikide kaupa. Arengut võib planeerida hinnanguliselt kuni viite riiki korraga tulenevalt klientide multikultuursusest aga siiski globaalset haaret see ei hõlma. Uue rahvusvahelise ettevõtete tüüpidest maatriksist tuli välja, et PreSmart planeerib strateegilist partnerlust teiste ekspordiga alustavate ja ka juba eksportivate ettevõtetega (trükitööstusettevõtted), mis loob huvitava kombinatsiooni arengus. Tulevikus võib see kaasa tuua olulisi mõjutusi strateegiliste tegevuste valikul (joonis 2.6.). Teiste alustajatega koos alustamise võib mõnevõrra pidurdada PreSmarti arengut küll aga juba turule eksportijad aitavad PreSmarti arengutele kaasa.

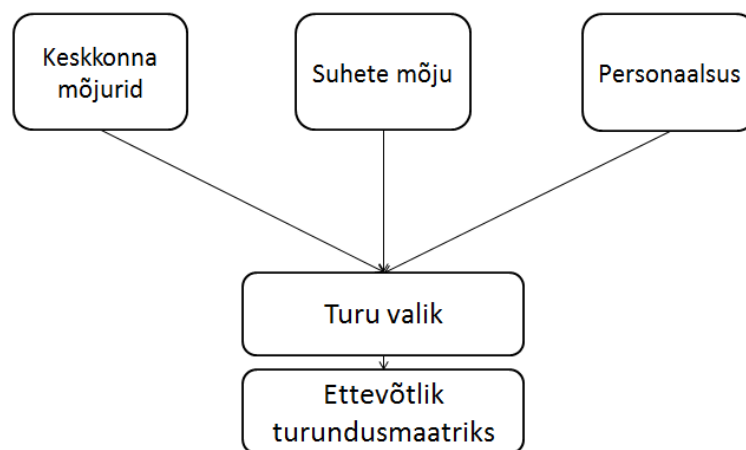


Joonis 2.6. Uue rahvusvahelise ettevõtte tüübid ja PreSmarti strateegiline partnerlus rahvusvahelistumisel (Oviatt ja McDougall 1994, autori modifikatsioon)

PreSmart ettevõtte võib oma tänases arengufaasis arvestada erinevate võimalike rahvusvahelistumise võimalustega ja turule sisenemise meetoditega. Tänases arengufaasis on mõistlik selgitada erinevad võimalused ja valmistada ette stsenaariumid erinevate strateegiade loomiseks. Peale investeeringute saamist on võimalus asutada PreSmarti üksused välisurgudele, võimalus omandada ettevõtte või luua ühisettevõtte. Tänases arengufaasis ei ole ettevõtte muudeks laienemisevahenditeks, nagu näiteks frantsiis, valmis.

PreSmart on oma rahvusvahelistumise alustalaks võtnud oma inimeste personaalsuse ja kogemused (joonis 2.7.). Toote vajaduses turule ollakse kindlad, mistõttu pööratakse turu muudele muutujatele esimese faasis vähe tähelepanu.

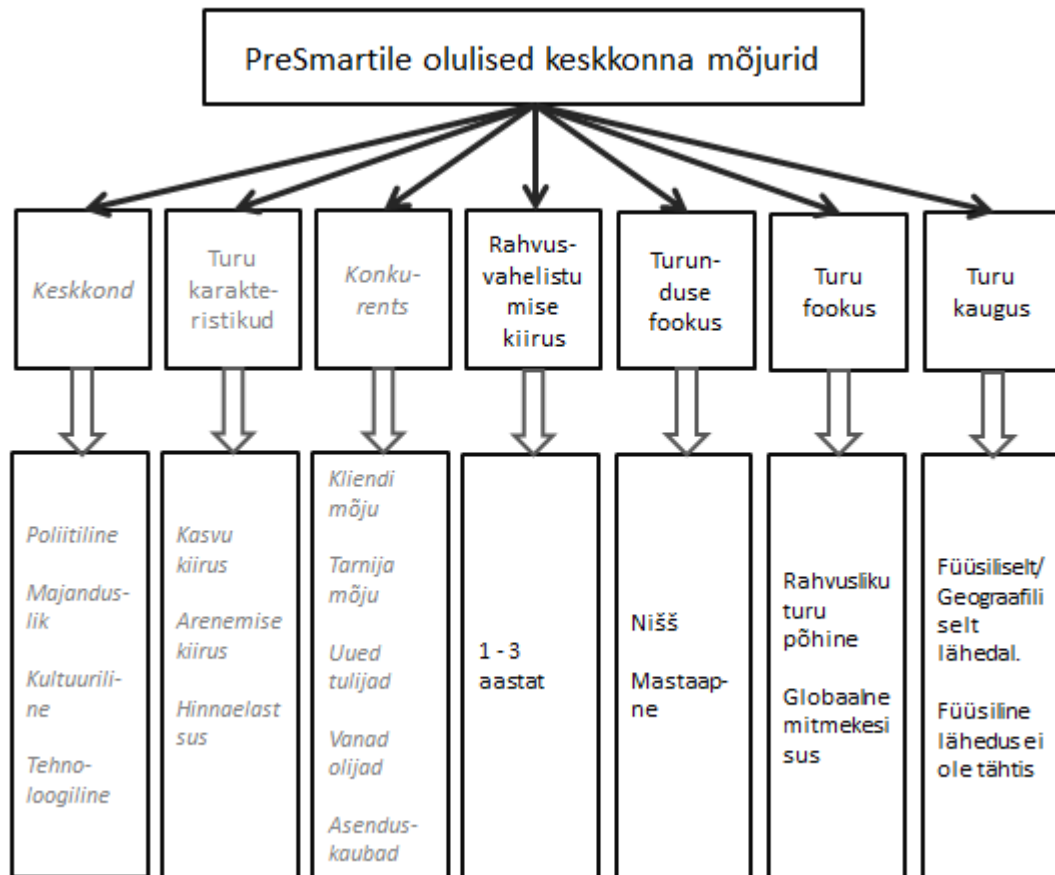
Asutajad on omal alal väga kogenud spetsialistid. Üks omanikest on töötanud turundusjuhina mitmes tehnoloogia ettevõttes, positsioneerinud ja kaasanud riskikapitali miljonites dollarites viimase 30 aasta jooksul. Teine omanikest on pakkunud ja müünud korporatiivklientidele trükiteenuseid samuti 25 aastat. Üheskoos on üles ehitatud ettevõtte, mis täna rahvusvahelistub (Nordman ja Melen 2008; Kocak 2007).



Joonis 2.7. PreSmarti strateegia loomise lähtelemendid.

PreSmarti rahvusvahelistumise protsessis hinnatakse erinevaid keskkonna mõjureid (joonisel 2.8.) jooksvalt ning tehakse järeldused. Esimeste tegevuste tegemisel kasutatakse vähe ressursse ja ei tehta suuri investeeringuid, mistõttu on majandusriskid väikesed. Tegevusi tehakse põhimõttel - õpitakse tegutsedes. Eelnevalt ei plaanita kulutada ei enda ressursse ega ka osta sisse erinevaid analüüse. PreSmart planeerib laieneda Euroopa Liidu piires mistõttu ei peeta oluliseks detailselt analüüsida keskkonna poliitilisi, majanduslikke, kultuurilisi ja tehnoloogilisi aspekte. Turgude valikul ei ole hinnatud turu kasvu kiirust ega hinnaelastsust. Rahvusvahelistumist alustati eeldusest, et ka antud turgudel võib olla korporatsioonidel probleeme, mida olemasolev toode lahendab. Töö koostamise käigus läbi viidud intervjuude käigus (tammes 2013, Grjotheim 2013, Paul 2013) selgus, et turul ei ole analoogset lahendust, mis lahendaks kulude haldamise probleeme ja parendaks protsesse multikultuursetes

korporatsioonides. Ettevõttele piisab sellest infost, et jätkata rahvusvahelistumise tegevust ja hoida fookus klientide leidmisel, mitte konkurentide tegevusel.



Joonis 2.8. Presmartile olulised rahvusvahelistumise strateegia mõjurid (Aspelund *et al.* 2007, Theodosiou ja Leonidou 2003, autori modifikatsioonidega).

PreSmart on 4 aastat vana, rahvusvahelistumise tegevusega on tegeletud hinnanguliselt 0,5 aastat. Kui PreSmart pole 3 aasta jooksul Euroopas edu saavutanud siis ta tõenäoliselt enam selle tehnoloogiaga ka enam edu ei saavuta. Selle aja jooksul tekivad uued konkurendid ja uueneb tehnoloogia. Seetõttu on ajafaktor ja kiired tegevused ettevõtte jaoks väga olulised. Ettevõtte ressursid on piiratud, mistõttu tema soovituslik valik on siseneda ja teha turundustegevusi niši turgudel. Niši turgudel aitab edu saavutada ka soovitatud suhteturundus ja äri võrgustike kasutamise meetodid. Potentsiaalsete klientide otsingul Euroopas eelistatakse neid, kelle peakontorid on Suurbritannias ja Skandinaavias, mille põhjal võiks väita, et tegemist on füüsiliselt

piiratud laienemisega. Samas on ootus, et potentsiaalne klient tegutseb minimaalselt viies Euroopa riigis, mis avar dab rahvusvahelistumise haaret. Pakutav teenus lihtsustab erinevate rahvuste ja kultuuride vahel äriprotsesse, kuid tulenevalt trükituru spetsiifikast on siiski geograafiline kompaktsust ja füüsiline lähedus olulised. PreSmarti puhul ei saa rääkida globaalsest ettevõtmisest

Euroopasse laienemisel otsitakse võimekas sotsiaalselt tugev müügiinimene, kes omaks suurt kontaktvõrgustikku ja oleks aktiivne. Juhi leidmisel on samuti seatud oluliseks omaduseks õppimisvõimelisus ja koostöö tahe. Organisatsiooni rahvusvahelistumise tegevuste üks oluline osa on kiire õppimine ja ümberõppimine ning vastavalt uutele teadmistele kohandatakse strateegiat vastasel juhul ei oleks võimalik teha kiireid otsuseid ja suunamuutusi. Rahvusvahelistumise tegevuste põhimõte on õppimine tegutsedes. Organisatsiooni õppimisvõime sõltub omanike ja juhtide õppimisvõimest ja soovist luua arengukeskkond organisatsioonis. PreSmarti strateegiline otsus Eestist alustada on seotud ressursikuluga. Eesti odavam tööjõud kaalub ülesse Lääne-Euroopa tööjõukuluga seotud riskid, kallim tööjõud ei pruugi tuua rutem esimest klienti. Hilisemas laienemisfaasis on kohalikust rahvusest müügiinimesed vältimatud.

Turule sisenemiseks on valitud turud, mis on juhtivad sektoripõhiste lahenduste poolest Euroopas. Valik baseerub eelduslikul uskumusel, ressurssidel ja trükitöösturitest strateegiliste partnerite olemasolust. Turu valikute juures on palju määranud emotsionaalsed otsused ja mitte niivõrd turgude spetsiifilised otsused. Ettevõtte juhid on hinnanud, et nendele turgudele minemiseks on võimalik leida motiveeritud ja kogemustega inimesed. Nendel turgudel on suur potentsiaal ja suhteliselt madalad äririskid. Konkreetse turu ja arengute valik sõltub esimese referentskliendi leidmisest. Läbi suhete ja võrgustike lähenedes on kõige reaalsem leida esimene referentsklient Põhja-Euroopast või Suurbritanniast. Aspelund (2007) seab ette, et otsused peaksid lähtuma a) ajastusest, b) ulatusest/skoobist, c) mastaapsusest ning Fletcher (2004) lisab juurde, et rahvusvahelistumine ongi protsessuaalne tegevus ja ei allu järjestikustele tegevustele. Koos referentskliendiga hakatakse arenema turgude üleselt ja sektori siseselt. McDougalli (2003) järgi on PreSmart valinud diferentsuurimise strateegia, niši põhine lähenemine koos korporatsiooniga. Keskkonnamõjurite sügav uurimine uudse toote ja teenuse turule toomisel ei pruugi olla hädavajalik. Kindlasti on kriitilisi litsentse

nõudvaid alasid, kuid PreSmarti äri saab alustada lihtsalt võrgustike baasilt, toodet pakkudes ja seda hiljem modifitseerides vastavalt kliendi vajadusele.

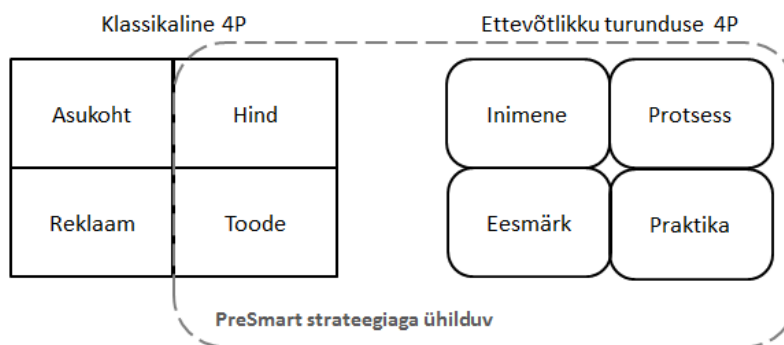
PreSmarti strateegia üheks oluliseks elemendiks on suhted ja suhete mõju tähtsustamine ning Evers (2013) järgi keskendub rohkem suhete mõjule kui, et konkurentidele ja muudele turu mõjutajatele. Turule sisenemiseks on valitud juhtivad Põhja-Euroopa riigid ja Suurbritannia, sest nendes riikides on omanikel suhtevõrgustikud tugevaimad, parim võimalus edasi arendada, inglise keel on kasutatav ja kultuuriline keskkonda sarnaseim omanike ja juhtide kultuuritaustale (Jolly *et al.* 1992). Suurbritannia ja Põhja Euroopa on ka juhtivad turud analoogsete teenuste arendamisel ja kasutamisel.

PreSmartil on kasutada vähesed ressursid esimeste klientide saamiseks ja rahvusvahelistumise strateegia loomiseks. Kuni investeringuni peavad Euroopa haru vedajad kasutama palju nõ loomingulist lähenemist ja oskuslikult ära kasutama partneritelt ja teistelt sidusrgupi liikmetelt saadavat tagasisidet. Töös on välja toodud ettevõtte arengut mõjutavad osapooled. Evers (2012) suhete mõju ja arengutsüklite teooria sobib PreSmarti arenguvõimalustega ja strateegia elemendina. Ettevõtte ärilooika ühendab mitmeid osapooli nii korporatsioone oma erinevate üksustega ning juhtimistasanditega, trükkijaid ühendavad trükivahendajaid kui ka trükipartnereid otse. Osapooled on väga erinevad ja igaüks annab unikaalset tagasisidet ettevõtte arengusse. Ettevõtte erinevate osapoolte nii juhtide ka teiste töötajate oskus on igast tagasisidest õppida ja parendada teenust.

PreSmarti planeeritavad tegevused sarnanevad Freeman (2006) poolt välja pakutud strateegiaga: lai isiklik võrgustik, koostöökokkulepped suurte rahvusvaheliste klientide ja tarnijatega, klientidele järgnemine uutesse riikidesse, uute tehnoloogiate kasutamine, sisenemise paljus. PreSmart siseneb turule fookuseeritult ja pakub (Kotler ja Armstrong 1980) teenust alguses kitsas turunišis. Turule soovitatakse siseneda läbi väga erinevate võrgustike sealhulgas nii isiklikud kontaktid, riiklikud institutsioonid kui ka strateegilised trükipartnerid. PreSmartil polegi väga teisi alternatiive turgudele siseneda ja alustada laienemist, tulenevalt ressursside piiratusest. Iseseisvalt laienemiseks ja uute klientide laiaulatuslikuks otsimiseks oleks ettevõttel ennekõike vaja rohkem finantsressursse turundustegevuste läbiviimiseks mitmes riigis kuhu soovitakse laieneda. Mitmesse riiki laienemine on strateegiliselt oluline sellepärast, et just siis tuleb

välja PreSmart tarkvaralahenduse eelised. Eriti oluline on laieneda ja tekitada kontrast Lääne- ja Ida-Euroopa riikide vahel.

Vaatamata omanike klassikalisele turundusmaatriksist lähtuvatele hoiakutele ei ole PreSmart üheselt kirja pannud turundusmaatriksit 4P järgi. Suhtumise poolest on pigem tegemist ettevõtliku turundusmaatriksi (Martin 2009) lähenemisega, millele lisandub klassikalisest 4P-st toote ja teenuse strateegia osa (joonis 2.9.). Kiired dünaamilised muutused näitavad ja suunavad ettevõtjad pigem lähtuma ettevõtlikust 4P-st, mis on intuitiivsem ja mis on igapäevatoös sobilikum. Samas tuleb tõdeda, et süva teadmised klassikalisest 4P-st ja korporatiivturundusest aitavad ettevõttel luua selgemad ja süsteemsed turundusmaatriksi strateegiad varajases rahvusvahelistumise faasis. Hilisemas faasis kui hakatakse rakendama laienemise strateegiat on tõenäoliselt vaja arvestada rohkem klassikalise turundusmaatriksi osadega ja tegevused detailsemalt fikseerida, et oleks võimalik infot üheselt kommunikeerida nii ettevõttes sees kui ka teistele ettevõtte välistele sidusgruppidele.



Joonis 2.9. PreSmarti strateegiaga sarnanev turundusmaatriks (Kotler ja Armstrong 2008, Martin 2009, autori modifikatsioon).

Põhja-Euroopa ja Suurbritannia on esirinnas trüki- ning meediateenuste platvormide arendamisel ja kasutamisel Euroopas. PreSmart siseneb juhtivatele turgudele, mis teeb raskemaks konkureerimise ja toote erisuste selgitamise, kuid samas on tarbijad juba teadlikumad selliste lahenduste kasulikkusest ja võimalustest, mis omakorda lihtsustab läbirääkimiste protsessi. PreSmart eduka tegevuse eeldused on turupotentsiaal, kompetentsed ja ärivaldkonda tundvad omanikud ning ligipääs ärivõrgustikele ja vajalikele suhetele.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva maailm on kui üks suur turg tänu infotehnoloogiale, kommunikatsioonivahendite ja logistika arengule. Nii nagu aitavad tehnilised lahendused ettevõtetel efektiivistada äritegevust koduturul nii aitavad seda teha ka rahvusvahelistel turgudel, samad võimalused on ka konkurentidel, tulla ettevõtete koduturule konkureerima põhimõttel arene või sure. Täna päeval tekib järjest rohkem noori rahvusvaheliselt kiiresti arenevad ettevõtteid. Kui täna võib nimetada noorte rahvusvaheliste ettevõtete varast rahvusvahelistumist fenomenaalseks trendiks siis tinglikult homme võib seda nimetada tavaliseks ärimaailmaks ja kõik ettevõtted konkureerivadki kõigiga globaalsel turul.

Käesolevas magistritöös selgitati ühe rahvusvaheliselt kiiresti areneva ettevõtte rahvusvahelistumise elemente. Töö esimeses, teooria osas, käsitleti rahvusvahelistumise teoreetilisi lähtekohti, rahvusvahelistumise karakteristikuid ja mõjutajad. Töö teises, empiirilises osas, keskenduti PreSmarti ärimudeli Euroopasse rahvusvahelistumise strateegia võimalikele elementidele. Ettevõtte on turule sisenemisel väga varases staadiumis ja juhtumi põhises uuringus kirjeldati ettevõtte võimalikke strateegilisi samme ja olemasolevaid eeldusi. Andmete kogumiseks viidi läbi intervjuud potentsiaalsete klientidega Rootsis, Suurbritannias ja Norras. Intervjuude käigus koguti infot PreSmarti poolt püstitatud eeldustele, mis puudutasid turu seisut ja klientide vajadusi. Täiendavad intervjuud viidi läbi kohaliku trükitööstuse esindajatega ja saadi samuti kinnitust eelduslikele uskumustele, et neist võiksid saada strateegilised partnerid rahvusvahelistumise protsessis. Intervjuude ja plaanitud tegevuste tulemusel valmis empiirilises osas analüüs.

UREde inkrementaalsed tegevused rahvusvahelistumise protsessis on suur väljakutse tänapäeva uurijatele. Uued rahvusvahelistujad on väga loovad ja kasutavad turule sisenemiseks korraga mitmeid teooriaid ja strateegiaid, vastavalt hetkesituatsioonile eesmärkide saavutamiseks. Keeruline on teha üldistusi varasemate teooriate baasil.

Nii nagu üldise ettevõtluse juures on oluline faktor inimene ehk omanik nii on ka rahvusvahelistumise oluliseks faktoriks ettevõtjast juht ja omanik. Tulenevalt välisurgudele sisenemise lihtsusest julgevad järjest rohkem ettevõtjaid luua suuri

visioone 'maailma' vallutamisest. Tulenevalt kommunikatsioonikanalite kättesaadavusest ja inimeste suuremast liikumisest on ka ettevõtjatel lihtsam luua kontakte. Üks rahvusvahelistumise põhjuseid ongi omanike olemasolevad kontaktid sihtriigis, kes aitavad äri arendada.

Uutel rahvusvaheliselt arenevatel ettevõtetel on reeglina väga piiratud ressursid tegevuste tegemiseks, mistõttu vajavad nad suurt loovust eesmärgistatud tulemuste saavutamiseks. Teooriad ja praktikad on näidanud, et üks tõhusamaid töövahendeid on suhteturundus ja kontakvõrgustikud. Selleks soovitatakse ettevõtjatel ära kaardistada kõik neid mõjutavad suhted nii organisatsioonis sees kui väljas. Ettevõtjaid mõjutavad nii kliendid, koostööpartnerid, hankijad kui riiklikud tugisorganisatsioonid. Ettevõtjate pühendumus ja järjekindlus on see, mis tekitab usalduse nende vastu ja, mis julgustab sidusgruppe ettevõtjaid aitama. Ettevõtjad peavad looma enda ümber nõuandjate ja toetajate võrgustiku või keskkonna. Sageli on üks turu valiku ja sisenemisotsuse mõjutaja just ettevõtja isiklikud kontaktid sihtturul ehkki see turg muude keskkonna näitajate poolest ei pruugiks olla muidu atraktiivne. Suhteturundusstrateegia põhists lähenemist võiks kasutada ka PreSmarti.

Uued rahvusvahelistujad peavad looma organisatsioonis arengukeskkonna ja looma lahendused järjepidevaks õppimiseks. Reeglina ei ole ettevõtjad spetsialistid igal ettevõtlusega seotud alal. Reeglina on neil mingi väga tugev kompetents mingil kindlal alal ja ettevõtlik vaim. Kiire arengu, teooriate mitte teadmise ja nõuandjate tulemusel arenevadki uued ettevõtted nõ kaootiliselt ja enda eesmärkide päraselt. PreSmarti on asutanud väga kogenud oma ala spetsialistid, kes on huvitatud oma kogemusi ja teadmisi jagama noorematele kolleegidele, kellel ei pruugi olla palju kogemusi küll aga suur tahe uusi asju ette võtta ja seeläbi areneda.

Turule sisenemisel on palju erinevaid keskkonda mõjutavaid faktoreid, mida kõike võiks eelnevalt uurida. Kuid tulenevalt ressursside piiratusest ennekõike siis raha ja tööjõud, ei tehta turule sisenemiseks eelnevalt süvauuringuid. Turule sisenemisel keskendutakse klientide vajaduste täpsustamisele, teenuse kohendamisele turule vastavaks ja vajaduste rahuldamisele.

Alustavate ettevõtete teine iseloomulik strateegiline otsus on turule siseneda kitsas turunišis, kus tuleb selgelt esile nende konkurentsi eelis. Teenuseid pakutakse kindlas nišis ja kindlale kliendigrupile. Teenus positsioneeritakse kindla vajaduse rahuldamiseks. PreSmarti näitel võib öelda, et ettevõtte positsioneerib end protsesside efektiivistamisele ja kulude vähendamisele.

Uute rahvusvaheliselt kiiresti arenevate ettevõtete valiku kriteeriumiteks on riskide hindamine, isiklik kogemus ja kasvu potentsiaal. Hinnatakse suuremaid riske turuga seonduvalt võimaluste piires. Kuna ressursid on piiratud ja esialgu tehakse kulutusi vähe siis on ka riskid väiksemad, seda soovitati ära kasutada ka PreSmartil. Esimene klient leida väikeste kuludega, seejuures on teadvustatud, et turu potentsiaal on suur.

Uute rahvusvahelistujate jaoks olulised strateegilised partnerlused ja turule sisenemise valikute paljus. PreSmarti näite puhul võib öelda, et plaanitakse luua kahesugune strateegiline partnerlus. Üks kindel strateegiline ülesanne on sõlmida esimese referentskliendiga strateegiline partnerlus. Kohandada teenuseplatvorm sihtriigis asuvas ettevõttes ja seejärel teistes riikides, kus asuvad kliendi esindused. Tulemuseks võib loota edulugu, mida saab kasutada müügiotsessis nii uute klientide leidmiseks kui ka investoritelt investeeringute saamiseks. Esimene klient määrab suuresti ära hilisema segmendipõhise spetsialiseerumise nii sihtriigis kui ka väljaspool. Teine strateegiline partnerlus luuakse Eesti ja teiste Balti riikide trükiettevõtetega, kes on huvitatud ekspordist Lääne-Euroopasse. Eesti ja teiste Balti riikide trükiettevõtted on niipalju väiksemad, et nad üksi ei jaksaks suuri tellimusi teha ja on valmis tegema koostööd. PreSmarti jaoks tähendab see seda, et ta saab müüa korporatsioonidele juba trükiettevõtete valmis andmebaasi.

PreSmarti asutajal on 30 aastane turunduskogemus tehnoloogia toodete vallas ja turundusstrateegia loomisel lähtub klassikalisest turundusmaatriksist, tulemuseks on ikkagi see, et turundustegevustes domineerib ettevõtliku lähenemise turundusmaatriksi elemendid. Põhifookuses on inimene, protsessid, eesmärk ja praktika, millele lisanduvad teenusestrateegia ja hinnastrateegia. Jaotuskanalitele ja promotsioonile pööratakse tähelepanu aga rõhk on siiski teistel elementidel. PreSmarti planeeritud strateegilised tegevused kattuvad nii mitmeigi varem teooriast ja uuringutest välja tulnud tulemustega. Vaatamata väga kogenud omanikele on PreSmarti strateegilised sammud

väga dünaamilised ja paindlikud, mitte rangelt protseduuride põhised ja vanades kogemustes kinni. PreSmarti strateegilisi tegevusi tehes ollakse paindlikud tegevusi muutma ja uusi turge valima.

Uute kiiresti rahvusvahelistuvate ettevõtete valdkond on suhteliselt uus ja väga kiiresti ning mitmekülselt arenev. Tulevikus tuleks rohkem süvitsi uurida organisatsioonide muutumise vorme, väikse ressursikuluga kasutatavaid rahvusvahelistumis- ja turundusstrateegiaid, uusi ärimudeleid, võtme edu ning ebaõnnestumise faktorid. PreSmartile strateegiliste elementide selgitamise uurimise käigus ei tulnud teoreetiliste uuringutest selgelt välja samm-sammulised ettevõtete arengud ja dünaamilised mudelid, mida saaksid kasutada ettevõtlikud spetsialistid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Amara Amaratunga, D., Baldry, D.**, Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations. – *Work Study*, Vol. 50, No. 3, 2001 pp. 95-104.
2. **Andersson, S.**, The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective - *International Studies of Management & Organisation*, Vol. 30 No. 1, 2000 pp. 63-92.
3. **Arora, H.**, International Business and Relationship Marketing: A Conceptual Study – *The Icfai Journal of International Business*, Vol. 3, No. 1, 2008
4. **Aspelund, A., Madsen, T.K., Moen, Ø. A.**, review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. – *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 11/12, 2007, pp. 1423-1448.
5. **Avlonitis, G., Indounas, K.A.**, Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No 1, 2005, pp. 47–57
6. **Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J., Almeida, J.G.**, “The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes” - *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 1996, pp. 61-76.
7. **Brettel, M., Strese, S., Flatten, T.C.**, Improving the performance of business models with relationship marketing efforts – An entrepreneurial perspective - *European Management Journal*, Vol. 30, 2012, pp. 85– 98
8. **Burgel, O., Murray, G.C.**, The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. – *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, 2000, pp. 33-62.
9. **Cavusgil, S. T.**, On the Internationalization Process of Firms. – *European Research*, Vol. 8, 1980, pp. 273-281.
10. **Chandra, Y., Coviello, N.**, Broadening the concept of international entrepreneurship: ‘Consumers as International Entrepreneurs’ - *Journal of World Business*, Vol. 45, 2010, pp. 228–236
11. **Chetty, S., Campbell-Hunt, C. A.**, Strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global” approach. – *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, 2004, pp. 57-81.

12. **Coviello, N. E., Munro, H. J.,** Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. – *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 7, 1995, pp. 49-61.
13. **Crick, D., Jones, M.V.,** Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets - *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, 2000, pp. 63-85
14. **Donaldson, T., Preston L.E.** The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications - *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, pp. 65-91
15. **Doyle, P.** Marketing management and strategy. Prentice Hall International (UK) Limited. Alden Press, Oxford, 1994.
16. **Eisenhard, K.M., Martin, J.M.,** Dynamic Capabilities; What are they? - *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 1105–1121
17. **Evers, N., Andersson, S., Hannibal, M.,** Stakeholders and Marketing Capabilities in International New Ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark - *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 4, 2012, pp. 46-71
18. **Fernhaber, S.A., Gilbert, B.A., and McDougall, P.P.,** International Entrepreneurship and Geographic Location: An Empirical Examination of New Venture Internationalization - *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 2, Mar., 2008, pp. 267-290
19. **Fillis, I.** Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. – *Management Decision*, Vol. 39, No. 9, 2001, pp. 767-783.
20. **Fletcher, D.,** International entrepreneurship and the small business. – *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 16, No. 4, 2004, pp 289–305 .
21. **Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B.,** How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization - *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 3, 2006, pp. 33–63
22. **Gabrielsson, M., Kirpalani V.H.M.,** Born globals: How to reach new business space rapidly - *International Business Review*, Vol. 13, No. 5, 2004, pp. 555–571
23. **Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., Seppälä, T.,** Marketing strategies for foreign expansion of companies originating in small and open economies: The

- consequences of strategic fit and performance - *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 2, 2012, pp. 25–48.
24. **Gilligan, C., Wilson, R. M. S.**, *Strategic Marketing Planning*. Oxford: Jordan Hill, 2003.
 25. **Grönroos, C.**, From Marketing Mix to relationship marketing - *Management Decision*, Vol. 32, No. 2., 1994, pp. 4-20.
 26. **Grönroos, C.**, Internationalization strategies for services. – *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, 1999, pp. 290-297.
 27. **Johanson, J., Vahlne, J-E.**, The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. – *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No.1, 1977, pp. 23-32.
 28. **Johanson, J., Vahlne, J-E.**, The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 9, 2009, pp. 1411-1431.
 29. **Jolly, V. K., Alahuta, M., Jeannet, J-P.**, Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally. – *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, No. 2, 1992, pp. 71-82.
 30. **Knight, G. A., Cavusgil, S.T.**, The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. – *Advances in International Marketing*, Vol. 8, 1996, pp. 11-26.
 31. **Knight, G.A., and Cavusgil, S.T.**, Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm, - *Journal of International Business Studies*, Vol 35, No 2, 2004, pp. 124–41.
 32. **Kocak, A., and Abimbola, T.**, The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, 26(4/5), 2009, pp. 439–452.
 33. **Kotler, P., Armstrong, G.** *Principles of Marketing*, 12th edition. Pearson Prentice Hall, 2008.
 34. **Kuivalainen, S., Saarenketo, S., Puumalainen, K.**, Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal* (2012) 30, 372–385

35. **Laanti, R., Gabrielsson, M. and Gabrielsson, P.**, “The globalization strategies of business-to business born global firms in wireless technology”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 8, 2007, pp. 1104-17.
36. **Madsen, T. K., Servais, P.**, The Internationalization of Born Globals: an evolutionary process? – *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, 1997, pp. 561-583.
37. **Martin, D.**, The entrepreneurial marketing mix. - *Qualitative Market Research: An International Journal* Vol. 12 No. 4, 2009, pp. 391-403
38. **McDougall, P. P., Oviatt, B. M., Shrader, R. C. A.**, Comparison of International and domestic new ventures. – *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, 2003, pp. 59-82.
39. **Moen, Ø., Gavlen, M., Endresen, I.**, Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection - *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, 2004, pp.1236 – 1251
40. **Morgan, R.M. and Hunt, S.D.**, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” - *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, pp. 20-38
41. **Narver, J.C., and Slater, S.F.**, The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication - *Journal of Business Research* Vol. 48, 2000, pp. 69–73
42. **Onkvisit, S., Shaw, J.J.**, *International Marketing. Analysis and Strategy*. Third edition. Prentice Hall, Inc, 1997
43. **Oviatt, B. M. and McDougall, P. P.**, The Internationalization of Entrepreneurship - *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 1, 2005b, pp. 2-8
44. **Oviatt, B. M. and McDougall, P. P.**, Toward a Theory of International New Ventures -*Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, 1994, pp. 45-64
45. **Oviatt, B. M. and McDougall, P. P.**, Toward a Theory of International New Ventures -*Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 1, 2005a, pp. 29-41.

46. **Oviatt, B. M., McDougall, P. P.**, Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. – Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 2, 1995, pp. 30-43.
47. **Pålsson, H.**, Participant observation in logistics research Experiences from an RFID implementation study – International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 37, No. 2, 2007, pp. 148-163.
48. **Penley, L.E., Alexander, E.R., Jernigan, I.E. and Henwood, C.I.**, Communication abilities of managers: the relationship to performance - Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 57-76.
49. **Piercy, N.F., Cravens, D.W., Nikala, L.**, Thinking strategically about pricing Decisions – Journal of Business Strategy, Vol. 31, No. 5, 2010, pp. 38-48
50. **Plonsky, M.J., Schuppisser, D.S.W., Beldona, S.**, A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships - Journal of Market-Focused Management, Vol. 5, No. 2, 2002 pp. 109-126.
51. **Porter, M. E.** Competitive Strategy, New York: Free Press, 1980.
52. **Preece, S.B., Miles, G. and Baetz, M.C.**, Explaining the international intensity and lobar diversity of early-stage technology-based firms - Journal of Business Venturing, Vol. 14, No. 3, 1999, pp. 259-81.
53. **Rennie, M. W.**, Global competitiveness: Born global. The McKinsey Quarterly, Vol. 4, 1993, pp. 45–52.
54. **Schioldborg, H.**, Norra sihtturuseminar trükitööstuse sektori ettevõtetele, EAS. 2012.
55. **Sharma N., Young L., Wilkinson I.**, The Commitment Mix: Dimensions of Commitment in International Trading Relationships in India - Journal of International Marketing, American Marketing Association, Vol. 14, No. 3, 2006, pp. 64–91.
56. **Sharma, D.D. and Blomstermo A.**, The internationalization process of Born Globals: a network view - International Business Review, Vol. 12., 2003, pp. 739–753.
57. **Shrader, R.C., Oviatt, B. M., McDougall, P. P.**, How new ventures exploit tradeoffs among international risk factors: Lessons for the accelerated

- internationalization of the 21st century. – Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 6, 2000, pp. 1227-1247.
58. **Stokes, D.**, Entrepreneurial marketing: a conceptualization from qualitative research, Qualitative Market Research, Vol. 3 No. 1, 2000, pp. 47-54.
 59. **Zahra, S. A., Ireland, R. D., Hitt, M. A.**, International expansion by new Ventura firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. –Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 5, 2000, pp. 925- 950.
 60. **Zahra, S.A., Harry, J., Sapienza, Davidsson, P.**, Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda - Journal of Management Studies, Vol. 43, No. 4, 2006
 61. **Zontanos,G. and Anderson,A.R.**, Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice - Qualitative Market Research, Vol. 7, No. 3, 2004, pp. 228-36
 62. **Zott, C., Amit, R.**, Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms – OrganizationScience, Vol. 18, No. 2, 2007, pp. 181–199
 63. **Zott, C., Amit, R.**, Business Model Design: An Activity System Perspective - Long Range Planning, Vol. 43, 2010, pp. 216-226
 64. **Theodosiou, M., Leonidou, C. L.**, Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. – International Business Review, Vol. 12, 2003, pp. 141–171.
 65. **Yin, K.**, Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, 1994.

Lisa 1. Intervjueeritute nimekiri

Nimi ja ettevõte	Intervjuu viis	Aeg ja kestus
Bertram Paul. Põhja regiooni hankejuht. (UK, FI, SW, NOR, DK) Hilti Ltd.	Telefon	10.04.13. Kestus 1h
Johan Börje. Korporatsiooni turundusjuht. (SW, NOR, DK, EE, LV, PL) Ragn-Sells AB.	E-post	13.04.13.
Intervjueeritav1. Hankespetsialist Eesti kontoris. Rahvusvaheline pank.	Kohtumine	18.04.13. Kestus 1h
Håvard Grjotheim. CEO. 07 Media ja President INTERGRAF (The European Association for print and digital communication)	Telefon	19.04.13. Kestus 1h
Külli Tammes. Juht. Eesti Trükitööstuse Liit ja Multiprint.	Kohtumine	09.04.13. Kestus 1h
Labelprint; Uniprint; Ecoprint; Printon; Kruul. Igast ettevõttest 1 inimene, kas juht või müügijuht. Konfidentsiaalsuse huvides ei ole nimesid mainitud.	Paneelkohtumine	22.10.12. Kestus 1h
Mati Otsmaa ja Bill Silverstein, asutajad. PreSmart	Skype videokonverents.	12.10.12 – 25.04.13. ajavahemikus Kokku 4 vestlust ja 6 tundi.

Allikad. Autor

Lisa 2. Intervjuude küsimused

Intervjuude küsimused korporatsioonidele.

1. Kirjeldada trükiteenuste ostuprotsessi?
2. Kuidas valite trükiteenuse pakkujad?
3. Kui tihti korraldate ja millest sõltub trükiteenuste hankimine?
4. Mitu inimest on protsessiga seotud ja kuidas liigub info inimeste vahel?
5. Milline on hankimise ajakulu ja millest see sõltub?
6. Milline on kulude ja eelarvete koostamise protsess?
7. Kuidas näeb välja trükiteenuste ostmisega seotud piiriülene koostöö teiste kontoritega?
8. Millised on tänased kitsaskohad kulude haldamisega?
9. Millised on tänased kitsaskohad teenusepakkujaga suhtlemisel ja info vahetamisel?

Intervjuude küsimused printettevõtetele (Eesti).

1. Miks ja kuhu ekspordite täna?
2. Millised on kitsaskohad ekspordi klientide leidmisel?
3. Millised on kitsaskohad ekspordiklientidega suhtlemisel?
4. Milline on huvi ühispakkumiste koostamisel välisturgudel?
5. Kas kasutate sihtturul agentuuride või strateegiliste partnerite teenuseid vahendamiseks?
6. Milline on huvi PreSmarti lahendusega liitumiseks ja strateegiliseks partnerluseks?

Intervjuude küsimused tugiorganisatsioonidega

1. Millised on trükiteenuste trendid Euroopas ja klientide meedia/reklaamistamise eelistused?
2. Milline on Põhja-Euroopa ja muu Euroopa trükiteenuste innovatsiooni võime võtta kasutusele uusi lahendusi?

Intervjuu küsimused omanikele

1. Miks laienete Euroopa turule?
2. Milline on laienemise strateegia?
3. Millest lähtub strateegia valik?

Lisa 3. Trükituru analüüs

Eesti eelised võrreldes Läti, Leedu ja Poolaga The Global Competitiveness report 2010-2011 järgi: Madalaim inflatsioon, ettevõtetel enim välismaised omanikke, kõrge IT tehnoloogia kasutamise tase, kõrge trükikvaliteedi ja teenuse tase, kõrge eetika tase, madal korruptsioon, usaldusväärseim juhtimine, kõrgeim tootlikkus võrreldes palkadega, kõrge innovatsioonivõimekus, madalad ettevõtlusmaksud.

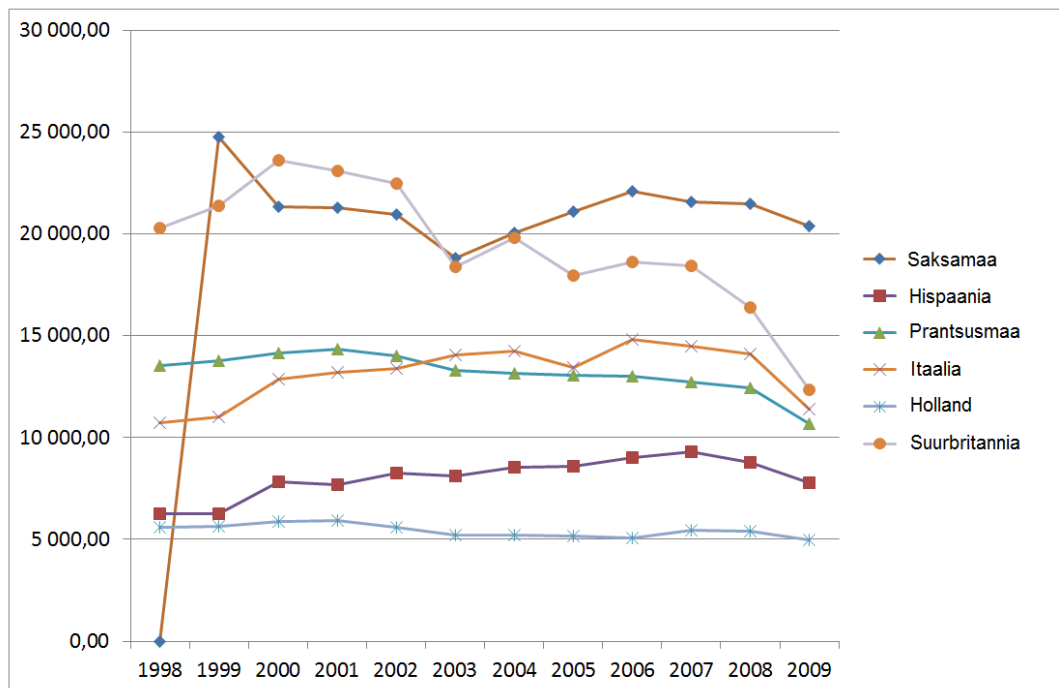
Eesti on ettevõtlik ja tootmismaa: väiksed- ja keskmise suurusega ettevõtted, kõrge tööeetika, töökad inimesed, kvaliteetsed tehnoloogilised tootmisvahendid, kvaliteetsed toormaterjalid, madalamad tootmiskulud, madalam ootus kasumile. (Håvard Grjotheim 2012)

Trükituru iseloomustus: Digitaalne trükk ja ofset trükk; Väiksed ja suured tootmiskogused; Lühikesed tootmistähtajad.

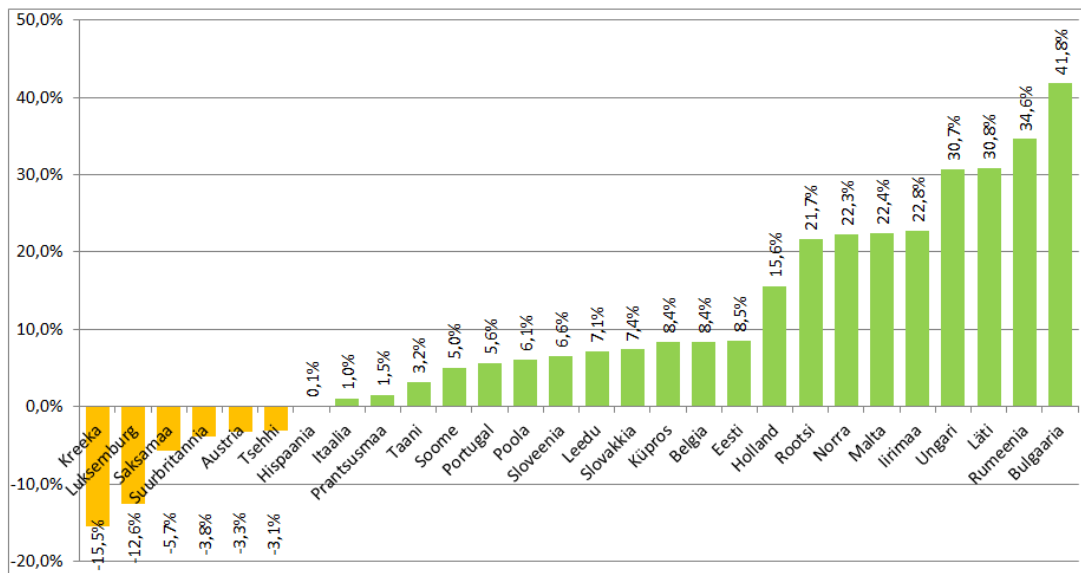
Keskkonnatrendid trükitööstuses: Uued energiasäästu tehnoloogiad; Öko märgistus ja standardid toodetele ja tootmises. Jäätmete sorteerimine; FSC sertifitseerimine.

Trendid Euroopas: Vananev inimkond; Arenemine ida poole; Keskkond – „roheline planeet“; Globaliseerumine; GRIN (geneetika, robotika, infotehnoloogia, nano); Majanduskriis Euroopas. (Håvard Grjotheim 2012)

Euroopa viie suurima riigi trükitööstuse käive 2009 oli ligikaudu 68 miljardit eurot ja euroopa liidus oli trükitööstuse käive 2008 100 miljardit (Intergraf 2011), millest suurem osa ajakirjandus. Sektoris on ligi 85% ettevõtetest vähem kui 20 inimest tööl. Oluline tähelepanek on Intergrafi poolt korraldatud küsitluses vastanud ütlesin, et rohkem kui 80% tellimustest on vähem kui 5 000 trükiühikut.



Joonis 2.10. Trükitööstuse käive (miljard eur) 5 suurimas Euroopa riigis 1998-2009. (Håvard Grjotheim 2012).



Joonis 2.11. Trükitoodete ekspordi käivete muutused 2011. aastal. (United Nation Statistical Division Comtrade Database ja Mikko Grönlund 2012).

Tugevates trükitööstuse riikides nagu Saksamaa ja Suurbritannia on trükitööstuse ekspordikäibed langustrendis. Põhjuseks vähenev nõudlus trükitoodangu järele ja kallim tootmine võrreldes teiste Euroopa riikidega.

Muutused trükitööstuses (Håvard Grjotheim 2012)

- Trüki- ja paberil kommunikatsioon on langustrendis.
- Tükikommunikatsioon on muutumas
- Trükikommunikatsioon muutub kiiremaks
- Trükikommunikatsiooni seotakse tihedamalt teiste kommunikatsioonikanalitega.
- Digitaalne kommunikatsioon kasvab.
- Kommunikatsioon kui ärivaldkond on tõusutrendis.
- Ebakindlus, mis töötab 'homme'.
 - Kuhu juhib meid tehnoloogia areng
 - Sotsiaalmeedia kanalid, uus turundus
 - Uued platvormid sisu tootjatele (Android, iOS)
 - Mobiilsed kanalid (tahvelarvutid, nutitelefonid)

Miks Skandinaavia ettevõtted tulevad koostööd otsima Balti riikidesse: 1) Tõsta tootmisvõimsust; 2) Kuluefektiivsus; 3) Kõrge kvaliteet; 4) 'Põhjamaine' ellusuhtumine.

Mis kasu saavad sellest Baltiriigid: 1) Rohkem kapitali; 2) Kompetentside kasv; 3) Uued tehnoloogiad; 4) uued turule sisenemise võimalused Skandinaavias, Euroopas ja muudel eksootilistel turgudel.

Balti riikides on Norra kapitalil põhinevaid ettevõtteid rohkem kui 1000, sh. rohkem kui 400 ettevõtet Eestis. Deloitte 2008 uuringu järgi on 75% Norra omanikest väga rahul Balti riikides saavutatavate tulemustega (Harald Schioldborg 2012).

Eestist eksporditi trükitooteid rohkem kui €80 milj. , millest rohkem kui €62 milj moodustasid ajalehed ja ajakirjad (Allikas. Eesti Trükitööstuse Liit).

Norra trükitööstus (2011). Kogu import 360 milj. eurot. Eestist 20 milj. eurot (5,6%). Eestist imporditud trükiteenuste osakaal on suurim ajakirjade ja ajalehtede sektoris 62

milj.-st imporditakse Eestist 15 milj. eest (24% sektoris) ehk siis enamik Eestist imporditud trükiteenustest moodustavad ajakirjad ja ajalehed. Selle üheks põhjuseks on see, et suuremad ajakirjade trükikojad kuuluvad skandinaavia päritolu meediaettevõtetele.

Eesti ja Baltikumi trükitööstused on kõrgelt kvalifitseeritud, kvaliteetsed materjalid ja kõrgtehnoloogilised seadmed. Baltikumi ettevõtete hinnaklass on võrreldes Rootsi ja Norra ettevõtetega mitmes tootesegmendis oluliselt madalam. Väiksemahulised ja eritööd. Märkatav hinnavahe (-60%) on töödes, mis vajavad inimkätt (intervjueeritav1). Väga suuremahulistes reklaamtrükiste töödes hakkab hinnavahe kaduma tulenevalt Skandinaaviariikide paremast efektiivsusest ja ka sellest, et väga suuremahulisi reklaamtrükiste tellimusi Eestis ei suudeta teha (Tammes 2013). Siiski Hilti Põhja regiooni, kuhu kuuluvad Suurbritannia, Iirimaa, Rootsi, Norra, Taani, Soome, hankejuht ütles: „Põhja regiooni 2013 aasta tootekataloogide tootmiseks korraldasime tsentraalse hanke. Võtsime 10 hinnapakumist, s.h. nii Rootsist, Inglismaalt, Itaaliast aga parim pakkumine tuli Leedust, kust täna ka kataloogid tellitakse. Hind oli parim ja kvaliteet väga hea.“. Balti riigid on Skandinaaviale distantiliselt lähedal ja trükiste eksportimise perspektiiv suur. Täna on takistuseks mentaalne kaugus, kultuuriline eripära ja suhtlemisraskused. Siiski paistab Eesti teiste Balti riikide seast välja oma innovaatsilisuse ja põhjamaise suhtumisega, mis lihtsustab skandinaavlastega äri tegemist (Per Winterstad, CEO, StepStep OÜ 2013).

Lisa 4. Mõjutajate loetelu

PreSmart ettevõtte mõjutajad.

MÕJUTAJAD	Mida mõjutab? Mis huvi?
SISEMISED MÕJUTAJAD	
Omanikud	Loovad kontaktid olemasolevate USA klientide Euroopa harudega.
Töötajad USA-s	Loovad kontaktid olemasolevate USA klientide Euroopa harudega.
Euroopa juht	Põhi vastutaja kontaktide loomise ja esimese kliendi leidmise eest.
KÕRVALMÕJUTAJAD	
Valitsus.	
EAS välisesindajad ja ekspordiesindajad	Omavad erinevate ärivõrgustike kontakte väliturul, saavad vahendada kontakte. Esimesed sihtturud Rootsi, Norra, Suurbritannia. Omavad tootmis- ja müügi- suurorganisatsioonide kontakte, kes on soovinud Eestisse investeerida. Välismaise kliendi silmis parem maine kui riiklik organisatsioon toetab.
Eesti vabariigi konsulaadid, saadikud ja majandusatasheed	Omavad kontakte kohalike ettevõtjate ja investoritega. Kohtumisteks saab vajadusel kasutada konsulaadi ruume. Kliendile mõjub usaldusväärsemalt kui riik toetab ettevõtmist ja luba oma ruumides kohtuda.
Eesti aukonsulid Euroopas	Omavad kohalikes ärivõrgustikes kontakte ja on valmis tegema sissejuhatused korporatsioonide esindajatega.
Mittetulundus- ja muud organisatsioonid.	
Eesti Infotehnoloogia Liit (EST)	Liidus on organisatsioonid, kes omavad ekspordi kogemust ja on valmis jagama kogemusi. Liidu liikmena on usaldusväärsus kliendi silmis suurem.
Round Table Estonia	Rahvusvaheline ettevõtjate ärivõrgustik, mille abil saab kohalikul turul kontaktid ja sissejuhatused potentsiaalsete klientide ja inimesteni.
Business Network International (BNI)	Rahvusvaheline ärivõrgustik, mis on loodud ärikontaktide loomiseks ja vahendamiseks. Sihtturu külastamise käigus osaleda aktiivselt kohtumisel.

Eesti Trükitööstuse Liit	Arendada üldist koostööd ja koondada ka teisi Eesti trükiettevõtteid.
Läti trükiettevõtete liit	Arendada üldist koostööd ja lisada Läti trükiettevõtteid andmebaasi
Leedu trükiettevõtete liit	Arendada üldist koostööd ja lisada Leedu trükiettevõtteid andmebaasi
KLIENDISUHED	
Lõppkliendid	
Eestis paiknevate rahvusvaheliste ettevõtete esindused (N: ABB, TeliaSonera jt.)	Siseinfo protsessidest. Abi nende ja korporatsiooni töö parandamisel. Intro korporatsiooni hankejuhile ja finantsjuhile.
Eksportivad Eesti trükiettevõtteid	

Allikas. (autor)

Summary

PRESMARTS ELEMENTS OF RAPID INTERNATIONALIZATION STRATEGY FOR EXPANDING TO EUROPE

Indrek Anepaio

The subject of the present Master Thesis has been motivated by development of the business model, which was proven in the USA market, in terms of the European multi-cultural business environment. In comparison to the earlier periods over the last decade new internationally fast growing businesses have become a new trend. Rapidly developing communication and logistics solutions allow businesses to launch their enterprises more easily right off the bat internationally.

The present Master Thesis deals with subjects which are taken as a basis for launching a new business model in the international markets. The business model has proved its value in the USA Fortune 500 enterprises, or big corporations. PreSmart owners presume that businesses operating in the European multi-cultural environment experience the same problems while ordering printing services and managing expenses as the USA businesses. PreSmart is the USA enterprise that created the printing service purchase platform in order to make easier a specific process of purchase and management of expenses for big corporations.

The aim of the present work is to clarify with limited resources the elements of the new international business PreSmart rapidly internationalising strategy, which would later help in creation of the strategy to achieve cooperation with big corporations operating in Europe.

In order to achieve the aim of the present research the following tasks were set:

- To clarify new internationally rapidly developing businesses and understand the main factors for rapid internationalising;

- To understand corporate marketing and involvement of networks in the development strategy of new internationalising businesses;
- To analyse different strategies of internationalising for internationally rapidly developing businesses;
- To understand characteristics of the most influencing internationalising strategy with small resource expenditures for new internationally rapidly developing businesses;
- To work out for PreSmart a concept of internationalising strategy;
- To discover PreSmart conformity to the theories of internationalising.

Master thesis contains two parts. The first, or theoretical part, is divided into three sub-items in which both historical and modern characteristics of internationalising businesses are considered, while namely rapidly developing businesses were taken into an account, factors influencing and characterising the strategy of internationalising new rapidly developing enterprise and few marketing elements are described. The second, empirical part, researches PreSmart international decisions and probable choices of internationalising, deals with and analyses the PreSmart internationalising strategy pre-conditions, conformity and differences of the theoretical strategies.

Contemporary world, due to the information technology, means of communication and logistics development has become one single market. Technical solutions help businesses to effectuate business activity both in the domestic and the international markets, the same opportunities have the competitors who can come to compete in the domestic market. You have to develop or die.

Nowadays more and more internationally rapidly developing businesses appear. If today we can name phenomenal the early internationalising of the young businesses, then tomorrow it might become common and every business will compete with all other businesses in one global market.

When entering the market, business is still in the very early stage and in the case research the probable strategic steps are described along with the existing pre-

conditions. The research data was collected in course of interviews with the potential clients in Sweden, Great Britain and Norway. Within the interviews the information was collected about the pre-conditions on the part of PreSmart which concern the market behaviour and client necessities. Additional interviews were conducted with the reps of the local printing company, and the assumptions were proved that they might become the strategic partners in the internationalising process.

The international new ventures (INV) incremental activities in the internationalising process are a big challenge for researchers. New internationalising businesses are very creative and use various theories and strategies to enter the market in order to achieve the immediate aims. General conclusions are not easy to make on the basis of the earlier theories.

Human factor, or the owner, is relevant in the entrepreneurship and in internationalising. Since entering foreign markets is easy, more and more businesses venture to create great visions of 'conquering' the world. Due to communication channel availability and greater mobility of people it is easier to make contacts. Owner's contacts which help promote business in the country of destination make one of the internationalising reasons.

As a rule, new developing businesses have very limited resources for operating therefore they need great creativity to achieve the objectives. The theoretical and practical experience have shown that one of the most efficient measures is corporate marketing and contact networks. It is recommended to map all relevant relations within and outside the organisation. Businessmen are influenced by clients, partners, contractors, public supportive organisations. Businessmen's dedication and persistency are the main features that result in reliability and encourage influential persons to help them. Businesses must create the environment of consultants and supporters. Often the influential factor lies in personal contacts in the destination market otherwise the market would not have been attractive for other network factors. PreSmart could also use the corporate strategy approach.

New internationalising businesses should create in the organisation the development environment and solutions for constant learning. Generally entrepreneurs cannot be

specialists in every area connected with business. They have some very strong competence in certain area and are entrepreneurially-inclined. As a result of rapid development, lack of theoretical knowledge, new businesses develop chaotically, following their own aims. PreSmart was started by highly experienced specialists, who are interested in sharing their skills and knowledge with younger colleagues who may lack the experience although they are eager to learn and develop.

When entering the market, a lot of factors, influencing the business environment, appear which are worth of being researched. However, the limited resources, i.e. money and labour force, prevent from doing deep research. Thus businesses focus on study of client needs, adaption of service to comply with the market and meeting of needs.

The next characteristic strategic decision of new business is to fill in the narrow niche where its competitive advantage is clearly revealed. The services are offered in the particular niche and for particular client group. The service is positioned for satisfying a specific need. PreSmart is the example of how business could position itself for making the processes more effective and reduce expenditures.

The choice criteria for new rapidly developing internationalising business is the risk assessment, personal experience and growth potential. Bigger risks are assessed in relation to the market within the limits of the capacities. Since the resources are limited, no extra expenditures are made and risks are smaller, it is recommended to use PreSmart. The first client should be found with small expenditures while it becomes clear that the market potential is big.

Strategic partnerships and market entrance choice varieties are relevant for new internationalising businesses. On the example of PreSmart we may say that a twofold strategic partnership is planned. One certain strategic task is to create strategic partnership with the first reference client. Service platform in business in the destination country should be adapted, then in other countries where client offices locate. The result will be the success story which can be used in marketing for finding new clients and getting money from investors. The first client greatly defines the later segment-based specialisation in and outside the destination country. Next strategic partnership is created with printing firms in Estonia and other Baltic states, which are interested in

export to the Western Europe. The printing firms in Estonia and other Baltic states are so small that they would not be capable to complete big orders, and they are ready to cooperate. For PreSmart it means that it can sell a ready database of the printing firms to the corporations.

PreSmart founders have got more than 30-year-long marketing experience in the area of technology products and in the marketing strategy creation which is based on the classical marketing-mix, as a result the entrepreneurial marketing-mix business approach elements dominate. The main focus is human, processes, objective and practice, combined with the service strategy and the price strategy. Though distribution channels and promotion are also considered, the stress is still on other elements.

The PreSmart planned strategic activities overlap some of the earlier discovered theoretical and research results. In spite of the very experienced owner, the PreSmart strategic steps have been very dynamic and flexible, not strictly procedure-oriented or experience-ingrained. The PreSmart strategic activities imply flexibility in changing the activities and choosing new markets.

The new rapidly developing internationalising businesses area is pretty new and developing in many aspects. In the future the organisation change forms should be deeply researched as well as the internationalising and marketing strategies with small resource expenditures.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Indrek Anepaio (sündinud 4. veebruar 1980. a.)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

PreSmart ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia elemendid Euroopa turgudele sisenemiseks

mille juhendaja on Tiia Vissak ,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates 01.06.2015 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 22.05.2013